

Qualité fonctionnelle

Les grands principes de la démarche

1^{ère} partie

Christian Doucet remet en question les démarches de certification telles qu'elles sont communément mises en œuvre. Mais se voulant constructives, ses critiques débouchent sur une "démarche fonctionnelle" qu'il veut réellement efficace.

Les démarches de certification actuelles se cantonnent souvent à la recherche de la conformité formelle aux normes, avec force réunions, documents et "pinaillages" qui n'apportent pas les améliorations substantielles attendues par les entrepreneurs au regard de l'effort réalisé. Elles ont le mérite de clarifier l'organisation, mais au prix de beaucoup de temps de perdu et d'une lourdeur "paperassière".

La démarche fonctionnelle, quant à elle, s'axe résolument sur l'amélioration de l'entreprise en tirant profit de la mise à plat des processus. Et, petit miracle, sans viser la conformité à la norme, elle aboutit à celle-ci, et cela de façon beaucoup mieux appropriée par le personnel (l'adhésion à cette démarche est spontanée), plus rapide et avec une valeur ajoutée bien plus grande. Voyons comment.

Mobiliser tous les acteurs de l'entreprise

Comme la qualité est d'abord et avant tout un état d'esprit, l'objectif principal de la démarche fonctionnelle est de mobiliser le personnel autour des grandes valeurs du travail bien fait. Pour cela nous allons globalement procéder en plusieurs étapes. D'abord résoudre les problèmes de travail qui rendent celui-ci difficile et démotivent le personnel. Nous montrons ainsi que l'on peut progresser et que la démarche qualité est utile. La motivation du personnel s'accroît également.

Nous allons ensuite mobiliser le personnel (à tous les niveaux) sur les valeurs : l'esprit d'équipe, l'excellence, l'entraide, le service aux clients, etc., et développer un "esprit méthode" concernant toutes les opérations de base : rangements, respect des méthodes pour toutes les opérations courantes simples, dans le but de réduire les pertes de temps, les sources de conflit et développer la confiance réciproque.

Nous allons enfin mettre en place l'amélioration continue par l'utilisation des fiches de progrès exploitées rapidement et positivement. Du point de vue documentaire, nous allons partir uniquement des besoins des acteurs, en trouvant chaque fois les solutions les plus simples et les plus efficaces. Nous obtenons ainsi de nettes améliorations du fonctionnement et des performances de l'entreprise ou de l'administration tout en atteignant plus facilement le certificat (par rapport à n'importe quelle norme).

Les objectifs

L'objectif visé est clairement l'amélioration des performances grâce à la résolution des problèmes qui les dégradent et à la mobilisation du personnel. Quelques exemples :

Concernant les ventes, le chiffre d'affaires et la marge : résorption des causes de méventes (mécontentements des clients, réponse téléphonique, stratégie de prospection, image, politique tarifaire, documentation, formation et motivation des commerciaux, etc.).

Concernant le fonctionnement interne : conflits, pertes de temps, dysfonctionnements, défauts de coordination, formalisme excessif, défauts de compétence, "réunionites", mauvaise organisation...

Concernant la motivation du personnel : résorption des sources de démotivation, amélioration du management, de la gestion RH, création de challenges, mobilisation sur la qualité avec des objectifs individuels impactant la part variable de leur salaire...

Réduction des dépenses, grâce à la chasse au gaspi.

Amélioration de l'environnement et du développement durable : intéressement des personnels aux économies (consommations d'énergie, déchets, pollutions, éco-conception...).

Renforcement de l'hygiène et de la sécurité : amélioration des installations des signalisations et des comportements critiques, campagnes de sensibilisation.

Les méthodes

Toutes ces améliorations sont obtenues par une évolution des comportements qui se fonde sur le "kaizen" (de nombreuses améliorations locales de terrain sans révolution), et la participation de l'ensemble du personnel (terrain, encadrement et direction) : les problèmes et les suggestions proviennent des acteurs eux-mêmes et les solutions sont mises au point avec eux, de façon pragmatique et à moindre coût. Le fait de partir des suggestions facilite ensuite fortement la mise en œuvre et renforce l'esprit d'entreprise. Le tout est consolidé par des "documents-outils", conçus des besoins réels des acteurs.

Les "valeurs" demeurent au centre de la démarche : qualité du travail, conscience professionnelle soucieuse du client, réactivité, souplesse, esprit d'équipe, polyvalence... La pérennisation est assurée par la mesure,

intégrée au management normal de l'entreprise : tableau de bord simple, centré sur les performances, contrôles et validation des points importants, audits internes d'amélioration, suivi des actions... La qualité est traitée de la même façon que la technique : analyse détaillée des problèmes et des solutions, prise en compte de tous les aspects (coûts, contraintes...), action rapide et efficace.

La démarche est heureusement complétée par une certification par rapport aux normes ISO et analogues (qualité, hygiène et sécurité, environnement, développement durable). Les normes sont appliquées de façon "fonctionnelle", en utilisant ce qu'elles ont de mieux et en minimisant le formalisme. La certification est ainsi obtenue plus utilement, plus facilement, plus rapidement et avec un intérêt partagé par tous les acteurs de l'entreprise.

Les étapes

Un diagnostic initial destiné à identifier de façon précise les points à améliorer, du point de vue des clients, des dirigeants, du personnel et des autres partenaires éventuels. Ce diagnostic aboutit à des propositions précises d'améliorations.

Une phase de "lancement" : décisions de la direction, plan de travail, information et éventuellement formation du personnel aux travaux à réaliser, lancement de la démarche.

Une phase de mise en œuvre des améliorations dans différentes directions par exemple : les documents du référentiel entreprise, les pratiques et également les comportements.

La mise en place de la gestion du système : tableau de bord intégré, suivi, audits fonctionnels, amélioration continue...

La phase récurrente : l'amélioration continue ■

Christian Doucet

Dans un prochain article, nous présenterons les outils mis en œuvre dans la démarche fonctionnelle décrite par Christian Doucet. On trouvera le détail de la méthode dans l'ouvrage : *Certification utile : sortir du formalisme, remettre la qualité au service du développement de l'entreprise*, INSEP Editions, ainsi que des exemples sur le site www.qualite-info.com.

La démarche fonctionnelle

2^e partie

Les principaux outils

Dans un précédent article, Christian Doucet, après avoir remis en question les démarches de certification communément mises en œuvre, décrivait une « démarche fonctionnelle » se voulant réellement efficace. Il en décrit ci-après les principaux outils.

Au démarrage, il faut obtenir la décision de la direction, étape préalable indispensable. Les moyens les plus appropriés pour la convaincre consistent en une conférence sur la qualité fonctionnelle, un séminaire de direction ou le recours à un consultant spécialisé, qui pourra exposer dans le détail la méthode et les gains qui peuvent en être retirés. On pourrait aussi démarrer par des améliorations ponctuelles destinées à montrer l'efficacité de l'amélioration permanente. L'animateur doit être formé. Cette démarche risque toutefois d'être difficile sans un bon soutien externe et une bonne compréhension de la direction. La solution précédente semble plus efficace.

Le Diagnostic participatif d'amélioration (DPA)

Comme son nom l'indique, le diagnostic a pour but de dresser un bilan précis des problèmes rencontrés et des améliorations à mettre en œuvre, sur la base des suggestions des personnels.

Il est mené en quatre étapes :

- une préparation
- une enquête auprès des personnels sous la forme d'un questionnaire simple et confidentiel
- des entretiens avec le personnel afin de préparer les solutions
- des rencontres avec un échantillon de clients.

Pour finaliser les propositions avec la direction, une synthèse sera effectuée sous la forme d'une proposition de plan d'action cohérente et validée.

Ce diagnostic gagne à être effectué de l'extérieur, car les dysfonctionnements

seront plus faciles à mettre en évidence, en sortant des habitudes et en évitant les conflits. Il demande un expert expérimenté.

Les groupes de projet qualité

Les méthodes de la gestion de projet sont appliquées : analyse détaillée des problèmes et des solutions, concertation entre toutes les parties prenantes, action rapide et efficace.

Les animateurs doivent être formés. Ces groupes ont en outre un rôle pédagogique pour faire comprendre les réalités de l'entreprise.

Les « valeurs »

Les améliorations nécessaires au niveau des valeurs font l'objet d'actions de progrès : renforcement de la convivialité, de la ponctualité, des finitions, de l'esprit d'équipe, du souci des clients, du port des ÉPI, etc. Ces valeurs sont traduites en processus, avec des responsables de leur suivi. Une charte de qualité environnementale est établie avec les intéressés et suivie régulièrement.

Des documents outils

La documentation est définie par rapport aux besoins opérationnels des personnels. Il s'ensuit une documentation utile, répondant aux besoins du travail, tenue à jour par les intéressés eux-mêmes.

Les procédures générales sont regroupées dans le manuel qualité ou analogue, utile pour les nouveaux embauchés ou les audits des clients.

La gestion de la démarche

La démarche est gérée de façon pragma-

tique. Le comité qualité est confondu avec le comité de direction. Toute l'entreprise est impliquée dans la démarche qualité, qui s'intègre dans le fonctionnement normal.

Les indicateurs

Les indicateurs doivent être en faible nombre et bien choisis, centrés sur les performances et les mesures d'efficacité, intégrés au tableau de bord de l'entreprise et analysés par la direction avec un retour vers le personnel.

L'amélioration permanente

Le recueil des suggestions du personnel est à la base de la démarche stabilisée, après la mise à niveau initiale. Les suggestions font l'objet d'une exploitation et d'une mise en œuvre rapide. Les meilleures idées peuvent être récompensées.

Les audits internes

L'audit interne est conçu comme un outil d'amélioration participatif, qui permet de traiter les problèmes rencontrés en concertation. Il est destiné à approfondir le problème et à rechercher les solutions possibles avec les intéressés. Il devient ainsi un outil de management très utile, responsabilisant le personnel et permettant de mettre en place des solutions bien adaptées au terrain.

Le management motivant

Un grand nombre de problèmes de fonctionnement des entreprises et des administrations provient de défauts de management. Beaucoup de managers croient en effet que leur rôle est surtout de surveiller leurs troupes et d'éviter que des erreurs ne sortent de leur service.

En réalité, le management est avant tout l'art de motiver et d'animer l'équipe dont on a la charge. Beaucoup de managers sont désignés sur la base de leurs compétences techniques, sans tenir compte de leur ►►

►► capacité à gérer le groupe humain placé sous leurs ordres. Lorsqu'ils ne savent pas bien traiter ce « facteur humain », il s'ensuit un management difficile, une démotivation des subordonnés, des conflits entre collègues, des défauts de qualité, des manques de coordination, des revendications salariales... Des formations, voire un coaching, sont alors mis en œuvre.

Les coûts

Les coûts d'une démarche fonctionnelle sont équivalents à ceux d'une démarche « normative » classique. Ils dépendent directement de l'engagement de l'entreprise dans la démarche. Les gains sont toutefois beaucoup plus importants et plus rapides.

Avantages comparés

La démarche fonctionnelle s'avère plus simple que les démarches qualité telles que l'ISO, l'EFQM, le Lean ou les 6 sigma et, *a fortiori*, la mise en œuvre du modèle

En bref Ce qu'apporte la qualité fonctionnelle

La démarche fonctionnelle donne des résultats opérationnels rapides, y compris au niveau des ventes, des conditions de travail et de la rentabilité. Elle se fonde sur une démarche de terrain, pragmatique et concrète, en prenant en compte les problèmes et les suggestions des acteurs. Elle permet d'agir avec rapidité et efficacité, en apportant des solutions validées et opérationnelles.

(Cet article résume les méthodes associées : on en trouvera le détail dans le livre *Certification qualité utile : sortir du formalisme, remettre la qualité au service du développement de l'entreprise*, Insep Éditions, ainsi que des exemples sur le site <http://www.qualite-info.com>).

CMMI. Comment expliquer la différence de résultat ? L'amélioration est au centre de la démarche, dans toutes ses dimensions. Seuls les besoins réels sont pris en compte, sans formalisme ni complexité inutile. La simplicité est recherchée en permanence. Les méthodes d'intervention sont « professionnalisées » : mesure des problèmes, travail participatif, appel

aux expertises nécessaires, mesure des résultats, suivi jusqu'au bon fonctionnement régulier. Enfin, le responsable qualité devient un « améliorateur », rôle apprécié de tous car il crée de la valeur ajoutée rapidement, assurant ainsi la pérennité de l'entreprise ■

Christian Doucet