

# Manager, profite donc mieux de la certification !

Interprétées fonctionnellement, les normes ISO 9000 et la certification offrent au Manager un éventail d'outils de management qui se révèlent particulièrement intéressants si on les emploie à bon escient.

Cet article passe rapidement en revue les principaux :

- ☛ La politique qualité (ainsi que les objectifs et indicateurs qualité)
- ☛ Les "revues de contrat"
- ☛ La définition de l'organisation
- ☛ La planification de la qualité
- ☛ Les méthodes
- ☛ La formation et l'information des personnels
- ☛ L'organisation qualité : Responsable Qualité, Comité qualité, exploitation qualité des incidents; audits...

## La politique qualité

La politique qualité a fait l'objet d'un article précédent (n° 104 de décembre 1998). Elle est une occasion de réanalyser les relations avec les clients et de recentrer toute l'entreprise autour de leurs attentes et de leurs besoins.

**Axe d'efforts clef :** *Redynamiser le personnel au service des clients, rectifier les dysfonctionnements.*

**A éviter :** une politique qualité se limitant à la rédaction d'un texte, sans une volonté managériale et une stratégie commerciale réelles en arrière plan.

## Les "revues de contrats" :

La certification doit être l'occasion de dynamiser la prospection et de soigner l'émission des propositions puis le traitement des commandes. Or la réussite des offres puis l'organisation des commandes sont des préoccupations fondamentales pour l'entreprise et le management.

**Axe d'efforts clef :** *agressivité commerciale, compétitivité des*

*offres puis respect des engagements pris.*

**A éviter :** limiter les revues de contrats à de simples vérifications formelles.

## La définition de l'organisation

La définition de l'organisation doit être l'occasion de réorganiser les chaînes de travail de façon à mieux atteindre les objectifs fixés et à corriger les manques d'efficacité.

**Axe d'efforts clef :** *Simplifier, raccourcir les délais, traiter les conflits et les manques de coordination...*

**A éviter :** réduire l'organisation à la formalisation des rôles et des fonctions, ce qui peut au contraire conduire au cloisonnement, à la "fonctionnarisation" de l'activité...

## La planification de la qualité

La planification de la qualité a fait l'objet d'un article précédent (n° 102 d'octobre 1998). Elle permet d'organiser et d'optimiser

les précautions à prendre tout au long des chaînes de travail précédentes, soit les moyens, les guides et méthodes de travail, les formations, les indicateurs, les vérifications... (et plus généralement l'ensemble du "système qualité") de façon à éviter à la fois la "sur-qualité" inutile et les risques.

**Axe d'efforts clef :** *recherche de l'efficacité.*

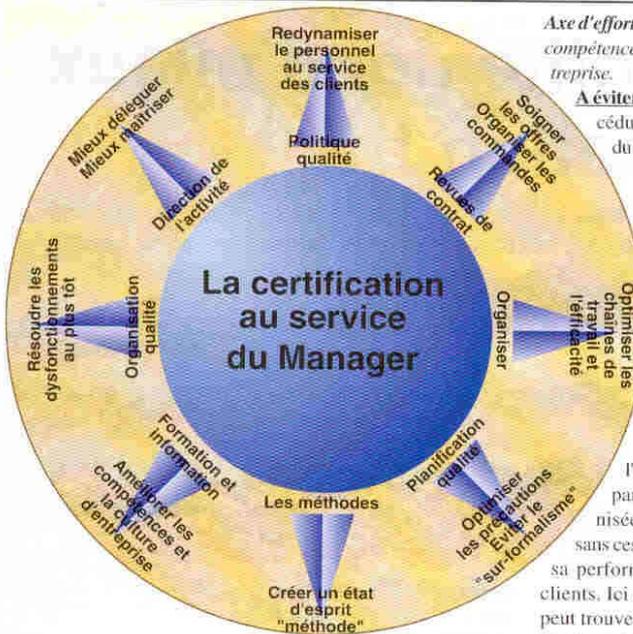
**A éviter :** réduire la planification à un document (de plus...).

## Les méthodes

La certification doit être l'occasion d'impulser un effort généralisé de méthode et de soin dans le travail. C'est en effet la clef à la fois de la qualité des produits finis, de l'efficacité collective et du confort dans le travail... Qui ne s'est pas plaint journellement des ennuis en chaîne créés par les défauts de qualité de certains ? Mais attention, l'enjeu est de créer un état d'esprit "méthode", et non simplement de rédiger des instructions puis de les faire appliquer en force.



Christian Doucet



**Axe d'efforts clef :** améliorer les compétences et la culture d'entreprise.

**À éviter :** se limiter à la procédure de mise en place du plan de formation.

### L'organisation qualité

L' "organisation qualité" doit être avant tout conçue comme une structure destinée à traiter les problèmes de fonctionnement de l'entreprise de façon participative et organisée, afin d'améliorer sans cesse son efficacité et sa performance auprès des clients. Ici aussi, le Manager peut trouver dans la certification l'occasion de mettre en place une démarche permanente de traitement des problèmes d'organisation et d'amélioration.

**Axe d'efforts clef :** impliquer le personnel, accepter la critique constructive, ne pas laisser se pérenniser les dysfonctionnements (y compris les procédures trop lourdes), interrompre périodiquement la course au court terme et aux urgences, de façon à "réfléchir"...

**À éviter :** se limiter à la rédaction et à la gestion des procédures, pour les besoins de la certification.

**Alors, la certification : source de revitalisation du Management ou cimetière des occasions perdues ?**

En conclusion, la démarche de certification peut être pour le Manager lorsqu'elle est appliquée fonctionnellement (cf. articles précédents dans

Qualitique), la source d'une revitalisation et d'une modernisation en profondeur de son entreprise, en la remettant à l'unisson des exigences de son marché et des aspirations de ses personnels.

A l'inverse, elle peut être le cimetière des occasions perdues...

La certification apporte par ailleurs d'autres avantages essentiels au Manager :

- Bien guidée, elle permet tout à la fois :

- de favoriser la responsabilisation des meilleurs personnels, et donc de pouvoir déléguer d'avantage,

- inversement de guider les personnels difficiles, via notamment les méthodes et procédures mises en place, les audits, le traitement des problèmes d'organisation...

- L'apport d'un consultant expérimenté extérieur aide également à "résoudre" les problèmes délicats.

Dans ce sens, on peut dire qu'une bonne démarche de certification permet d'améliorer en profondeur des méthodes de management et des mentalités, avec la rapidité et la force données par l'objectif du certificat. Alors, Managers, choisissez bien : l'investissement n'est pas négligeable. Vous pouvez le transformer en dépense formelle, ou bien en tirer la source d'une nouvelle dynamique. A vous de bien savoir vous servir de ce nouvel outil.

Christian Doucet

La démarche de certification peut être pour le Manager soit la source d'une revitalisation et d'une modernisation en profondeur de son entreprise, soit le cimetière des occasions perdues.

**Axe d'efforts clef :** implanter un esprit de méthode, développer l'esprit d'équipe, la polyvalence et la responsabilisation de chacun.

**À éviter :** inciter les personnels au strict respect des procédures, sans mettre en avant l'efficacité, la souplesse et le travail en équipe.

### La formation et l'information des personnels

La formation et l'information des personnels constituent une condition essentielle pour le bon fonctionnement de l'entreprise, et plus précisément du Management dans l'entreprise, car les difficultés, aussi bien techniques que sociales, proviennent le plus souvent d'un défaut de compétence, voire de compréhension des problèmes. La certification offre donc l'opportunité d'analyser méthodiquement ces questions et de corriger les manques.

## ENGLISH

### Managers getting the most out of certification

From a functional viewpoint, ISO 9000 standards and certification provide managers with an impressive range of management tools, but one that can only be fully effective if used appropriately.

This article takes a rapid look at the main tools involved:

- Quality policy (together with objectives and quality indicators)
- "Contract reviews"
- Definition of organization
- Quality planning
- Methods
- Staff training and awareness campaigns
- Quality organization: Quality Manager, Quality Committee, learning Quality lessons from incidents, audits, etc.

## DEUTSCH

### Manager, nutze die Zertifizierung besser aus!

Eine funktionelle Interpretation, die Normen ISO 9000 und die Zertifizierung bieten dem Manager bei richtiger Verwendung einen Fächer von besonders interessanten Managementwerkzeugen.

In diesem Artikel liefern wir einen Überblick über die wichtigsten dieser Werkzeuge :

- Qualitätspolitik (sowie die Ziele und Indikatoren der Qualität)
- Vertragsprüfung
- Definition der Organisationsstruktur
- Planung der Qualität
- Methoden
- Schulung und Information des Personals
- Qualitätsorganisation: Verantwortlicher der Qualität, Qualitätskomitee, qualitätsbezogene Analyse der Störfälle, Audits...