



► MANAGEMENT : QUALITÉ FONCTIONNELLE

Intégrer le système qualité

► dans le fonctionnement normal de l'entreprise ?

► PAR CHRISTIAN DOUCET⁽¹⁾



Influencé par les théories de la qualité, contraint par les normes, cherchant à satisfaire aux exigences des auditeurs, le responsable qualité se sent souvent en porte-à-faux par rapport au reste de l'entreprise. Ses demandes sont mal accueillies, les dispositions prises mal acceptées et mal appliquées, alors qu'il cherche simplement à bien faire son travail...

Comment arriver à un système qualité qui soit bien approprié par chacun, à une action soutenue par la direction, à des efforts enfin reconnus et récompensés ?

Les exigences des normes ISO 9000, parmi les plus difficiles à faire respecter, sont celles qui concernent la gestion de la qualité (le « management » de la qualité selon la norme) : le traitement qualité des problèmes, les réunions qualité, les audits qualité internes, les revues de direction... c'est-à-dire la vie courante du système qualité, qui a tendance à se superposer à la vie normale de l'entreprise, comme un fardeau encombrant que chacun cherche à éviter. C'est ce sujet que nous allons aborder rapidement dans cet article – car traiter tous les aspects en détail serait trop long –

(1) Christian Doucet, directeur du cabinet Doucet, polytechnicien, est auteur de plusieurs livres consacrés à la qualité (La Maîtrise de la qualité, techniques et méthodes, EME, 1987 ; La Certification des systèmes d'assurance de la qualité, La Documentation Française (rapport pour le ministère de l'Industrie), 1986 ; La Construction de la qualité des matériels et systèmes complexes, Éditions de l'ENSTA, 1973 ; plus divers ouvrages techniques). Il a été l'un des instigateurs initiaux de la certification ISO 9000 en France. Christian Doucet est directeur du colloque Sisqual.



à améliorer...
Ceci n'est naturelle-
ment pas satis-

faisant, ni pour l'entreprise, ni pour le responsable qualité, dont le rôle est vraiment minoré. Énumérons les différentes solutions⁽¹⁾ qui peuvent être proposées:

➤ **Traiter rapidement et efficacement les problèmes**

Personne ne peut comprendre qu'un problème détecté mette des mois à être traité. Le responsable qualité y gagne un renom d'inutilité. Il faut au contraire que nous nous efforcions d'aller vite et de façon efficace, comme cela est exigé par ailleurs de tout opérationnel dans l'entreprise. Traitons immédiatement les problèmes simples tels que mises à jour de procédures, améliorations de documents... (simplifier les formalités de visa si nécessaire) et consacrons notre énergie à aborder les problèmes de fond, qui handicapent le travail chaque jour : défauts de management, d'organisation,

de coordination, de motivation etc.

➤ **Limiter les fiches**

- Ne pas hésiter à consulter directement les documents de relevés, qui font déjà état des problèmes rencontrés : PV de contrôle, de fin de chantier, de réception matière ; CR de réunion ; cahiers de poste... et faire une fiche de « progrès » uniquement lorsque le problème mérite une amélioration préventive de l'organisation (ou lorsqu'une correction n'a pas été apportée).
- Définir clairement (par exemple au verso du formulaire) les cas dans lesquels une fiche doit être ouverte. Pour cela, il faut tenir compte des capacités de traitement. Par exemple, si on ne peut absorber que peu de fiches, on traitera d'abord les retards de plus d'une semaine, puis dans un second temps les retards moindres.
- Ne faire des fiches que pour des problèmes importants, qui ont des répercussions concrètes. Par exemple, si des

quitte à revenir par la suite sur les sujets que le lecteur souhaitera voir approfondis d'avantage (nous attendons vos réactions sur le site www.qualityandco.com ou à QR@doucetconseil.fr).

Le traitement qualité des problèmes

La qualité s'est d'abord attachée à la qualité technique des produits : recherche des causes, corrections, amélioration du contrôle, métrologie etc. Ces techniques se sont révélées efficaces comme en témoigne le très bon niveau de qualité de notre environnement matériel aujourd'hui. La panne ou le défaut deviennent rares et les SAV ont fait de gros progrès (il en reste naturellement encore à faire !).

Elle s'est ensuite attachée à l'organisation et la réussite y est moins probante : le traitement des problèmes est souvent très long, parfois réduit à la mise au point de procédures. Aujourd'hui, les problèmes de fonctionnement sont souvent résolus directement par les opérationnels en dehors du système qualité et les réunions dites « qualité » ne traitent trop fréquemment que les « chiens écrasés » : procédure non à jour, formulaire

**Qualité fonctionnelle :
résumé des précédents articles**

Cet article est le troisième d'une série consacrée au passage à l'ISO 9001:2000. Le premier portait sur la réorientation globale de la démarche qualité, le second sur la refonte du système documentaire. Ces différents articles peuvent être consultés sur le site internet : <http://www.doucetconseil.fr> ou commandés auprès de la rédaction de Qualité références.

Les lecteurs ont pu y lire des conseils qui vont également dans le sens de l'intégration du système qualité dans la vie « réelle » de l'entreprise. résumé :

- **Bien comprendre la stratégie de l'entreprise et les orientations de la direction**, qui tiennent compte des contraintes diverses. N'oublions pas que la direction a en général les mêmes objectifs que nous, soit l'amélioration de l'efficacité et de la réussite de l'entreprise. Situons-nous donc en cohérence avec la stratégie décidée, en cherchant à aider à résoudre les problèmes qui s'y opposent.
- **Écouter les autres et comprendre la réalité de leur travail et leurs contraintes**. Nous sommes là pour les aider à mieux travailler et non pas, par exemple, pour alourdir les procédures de travail.
- **Centrer notre action sur l'amélioration et agir efficacement dans ce sens**. C'est certainement cet aspect qui nous amène à être reconnu comme des partenaires utiles et de confiance dans l'entreprise.
- **Prendre du recul par rapport aux normes**

et méthodes de la « qualité », souvent trop théoriques et ne tenant pas compte des réalités concrètes. Lorsqu'on essaie de les suivre, on se retrouve alors naturellement en butte avec le reste de l'organisation, même si nos objectifs sont bons. Il faut appliquer les théories et les normes qualité avec discernement et en retenant ce qui est utile mais en sachant, aussi, éliminer ce qui est inutile – ou en l'appliquant avec le minimum de perturbations lorsque l'exigence est obligatoire, pour la certification par exemple. Nous en avons vu de nombreux exemples, dont la structuration de la documentation « qualité » dans le dernier article.

- **Si nécessaire ne pas hésiter à se former** ou à faire appel à des spécialistes compétents dans les domaines à traiter.
- **Éviter de parler le « qualicien »**, mais s'exprimer dans un langage « normal » (un lexique simple a été proposé par le passé).



à améliorer... Ceci n'est naturellement pas satisfaisant, ni pour l'entreprise, ni pour le responsable qualité, dont le rôle est vraiment minoré. Énumérons les différentes solutions¹⁾ qui peuvent être proposées:

➤ **Traiter rapidement et efficacement les problèmes**

Personne ne peut comprendre qu'un problème détecté mette des mois à être traité. Le responsable qualité y gagne un renom d'inutilité. Il faut au contraire que nous nous efforcions d'aller vite et de façon efficace, comme cela est exigé par ailleurs de tout opérationnel dans l'entreprise. Traitons immédiatement les problèmes simples tels que mises à jour de procédures, améliorations de documents... (simplifier les formalités de visa si nécessaire) et consacrons notre énergie à aborder les problèmes de fond, qui handicapent le travail chaque jour : défauts de management, d'organisation,

de coordination, de motivation etc.

➤ **Limiter les fiches**

- Ne pas hésiter à consulter directement les documents de relevés, qui font déjà état des problèmes rencontrés : PV de contrôle, de fin de chantier, de réception matière ; CR de réunion ; cahiers de poste... et faire une fiche de « progrès » uniquement lorsque le problème mérite une amélioration préventive de l'organisation (ou lorsqu'une correction n'a pas été apportée).
- Définir clairement (par exemple au verso du formulaire) les cas dans lesquels une fiche doit être ouverte. Pour cela, il faut tenir compte des capacités de traitement. Par exemple, si on ne peut absorber que peu de fiches, on traitera d'abord les retards de plus d'une semaine, puis dans un second temps les retards moindres.
- Ne faire des fiches que pour des problèmes importants, qui ont des répercussions concrètes. Par exemple, si des

quitte à revenir par la suite sur les sujets que le lecteur souhaitera voir approfondis d'avantage (nous attendons vos réactions sur le site www.qualityandeo.com ou à QR@doucetconseil.fr).

Le traitement qualité des problèmes

La qualité s'est d'abord attachée à la qualité technique des produits : recherche des causes, corrections, amélioration du contrôle, métrologie etc. Ces techniques se sont révélées efficaces comme en témoigne le très bon niveau de qualité de notre environnement matériel aujourd'hui. La panne ou le défaut deviennent rares et les SAV ont fait de gros progrès (il en reste naturellement encore à faire !).

Elle s'est ensuite attachée à l'organisation et la réussite y est moins probante : le traitement des problèmes est souvent très long, parfois réduit à la mise au point de procédures. Aujourd'hui, les problèmes de fonctionnement sont souvent résolus directement par les opérationnels en dehors du système qualité et les réunions dites « qualité » ne traitent trop fréquemment que les « chiens écrasés » : procédure non à jour, formulaire

Qualité fonctionnelle : résumé des précédents articles

Cet article est le troisième d'une série consacrée au passage à l'ISO 9001:2000. Le premier portait sur la réorientation globale de la démarche qualité, le second sur la refonte du système documentaire. Ces différents articles peuvent être consultés sur le site internet : <http://www.doucetconseil.fr> ou commandés auprès de la rédaction de Qualité références.

Les lecteurs ont pu y lire des conseils qui vont également dans le sens de l'intégration du système qualité dans la vie « réelle » de l'entreprise, résumé :

- **Bien comprendre la stratégie de l'entreprise et les orientations de la direction**, qui tiennent compte des contraintes diverses. N'oublions pas que la direction a en général les mêmes objectifs que nous, soit l'amélioration de l'efficacité et de la réussite de l'entreprise. Situons-nous donc en cohérence avec la stratégie décidée, en cherchant à aider à résoudre les problèmes qui s'y opposent.
- **Écouter les autres et comprendre la réalité de leur travail et leurs contraintes**. Nous sommes là pour les aider à mieux travailler et non pas, par exemple, pour alourdir les procédures de travail.
- **Centrer notre action sur l'amélioration et agir efficacement dans ce sens**. C'est certainement cet aspect qui nous amène à être reconnu comme des partenaires utiles et de confiance dans l'entreprise.
- **Prendre du recul par rapport aux normes et méthodes de la « qualité »**, souvent trop théoriques et ne tenant pas compte des réalités concrètes. Lorsqu'on essaie de les suivre, on se retrouve alors naturellement en butte avec le reste de l'organisation, même si nos objectifs sont bons. Il faut appliquer les théories et les normes qualitiennes avec discernement et en retenant ce qui est utile mais en sachant, aussi, éliminer ce qui est inutile – ou en l'appliquant avec le minimum de perturbations lorsque l'exigence est obligatoire, pour la certification par exemple. Nous en avons vu de nombreux exemples, (dont la structuration de la documentation « qualité » dans le dernier article).
- **Si nécessaire ne pas hésiter à se former** ou à faire appel à des spécialistes compétents dans les domaines à traiter.
- **Éviter de parler le « qualifié », mais s'exprimer dans un langage « normal »** (un lexique simple a été proposé par le passé).