

LA « QUALITE BONHEUR »

De la qualité subie à la qualité plaisir

Introduction rapide

Exposé de Christian DOUCET

La démarche qualité doit redevenir
une recherche permanente d'amélioration du fonctionnement,
au service des clients et des personnels,
elle doit apporter le « bonheur »

- Les outils et méthodes de base
- La cohabitation avec la certification
- Exemples

Exposé de Patrick de SAINT JACOB

L'exemple du groupe ORPEA-CLINEA :
la démarche qualité au service des patients et des personnels

- La mobilisation du personnel sur les « valeurs »
- L'entretien de la motivation
- Le suivi par le management.

Débat avec la salle

De la qualité subie à la qualité plaisir
OU
LA « QUALITE BONHEUR »
(qualité fonctionnelle)

Conférence donnée le 13 Novembre dans le cadre de SISQUAL 2007

par Christian DOUCET



Conseil, Audits, Formation en Management, Stratégie, Organisation, Qualité, Gestion de projet,
Résolution de conflits, Logiciels de gestion documentaire et de formation

Le parc de Massy, 1 bis rue Marcel Paul, 91742 MASSY CEDEX / Adresse postale : 6 rue Soret, 91600 Savigny sur Orge
Tél. : 33 (0)1 69 44 20 33 Fax : 33 (0)826 166 747 Site web : doucetconseil.fr / qualite-info.net ; e-mail : info@doucetconseil.fr

SOMMAIRE

- **Problématique, objectifs, principes**
- **Les méthodes**
- **La cohabitation avec la certification**
- **Exemples**

**Qualité
fonctionnelle**

Les planches seront placées sur le site <http://www.qualite-info.net>

**Le QUE SAIS-JE « LA QUALITÉ »
(Presses Universitaires de France)**

Comment mener une démarche qualité simple et naturelle, sans formalisme inutile

**« CERTIFICATION UTILE : SORTIR DU FORMALISME,
REMETTRE LA QUALITÉ AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DE
L'ENTREPRISE » (Éditions INSEP)**

**Comment mener une démarche de certification simple et efficace,
tout en étant conforme à la norme ISO 9001:2000**

**Un site internet avec plus de 4 700 pages
sur la qualité et le management
<http://www.qualite-info.net>**

De nombreux articles (Qualité Références) et conférences

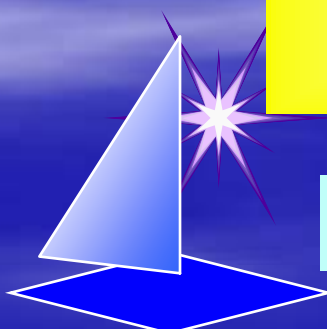
DOUCET Conseil

*Une gamme complète de services homogènes et complémentaires
pour l'amélioration de l'entreprise*

- Management, stratégie
- Organisation
- Qualité totale, Recherche de l'excellence
- Certification
- Gestion de projet
- Logiciels de GED et de formation
- Résolution de conflits

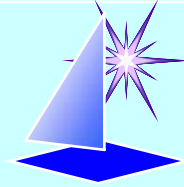
**QUALITÉ
FUNCTIONNELLE**

*Plus de 375 prestations dans des entreprises
et administrations de toute nature*



Humanisme et performance

Les avantages de



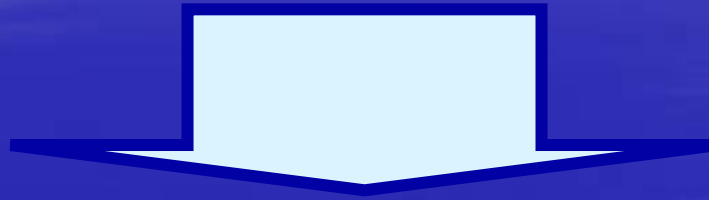
DOUCET Conseil

- **Des démarches qualité centrées sur l'amélioration des performances et du fonctionnement**
- **Des résultats concrets en chiffre d'affaire, marge et améliorations internes**
- **Des certifications rentables, plus rapides, plus faciles, garanties**
- **Un haut niveau d'intervention**
- **Une compétence très complète**
- **Des logiciels simples et validés**
- **Des coûts réduits**
- **18 ans d'ancienneté (40 au total), plus de 375 affaires**
- **Le Conseil des leaders**

Pourquoi faire moins lorsqu'on peut faire plus ?

La qualité « bonheur »

C'est la non-qualité qui crée le malheur



**Lorsque démarche qualité rime avec
amélioration**

Qualité rime avec Bonheur

La qualité « bonheur »

- **La qualité : un état idéal, dans lequel le produit, le service, l'activité... fonctionne parfaitement :**
 - En satisfaisant les clients
 - En satisfaisant les partenaires
 - En satisfaisant les personnels
 - En satisfaisant l'entreprise
 - En satisfaisant la Société
- **Les non-qualité : les écarts par rapport à l'idéal précédent**
- **La démarche qualité : l'apport des améliorations utiles pour se rapprocher de l'idéal**

La démarche qualité apporte alors le bonheur

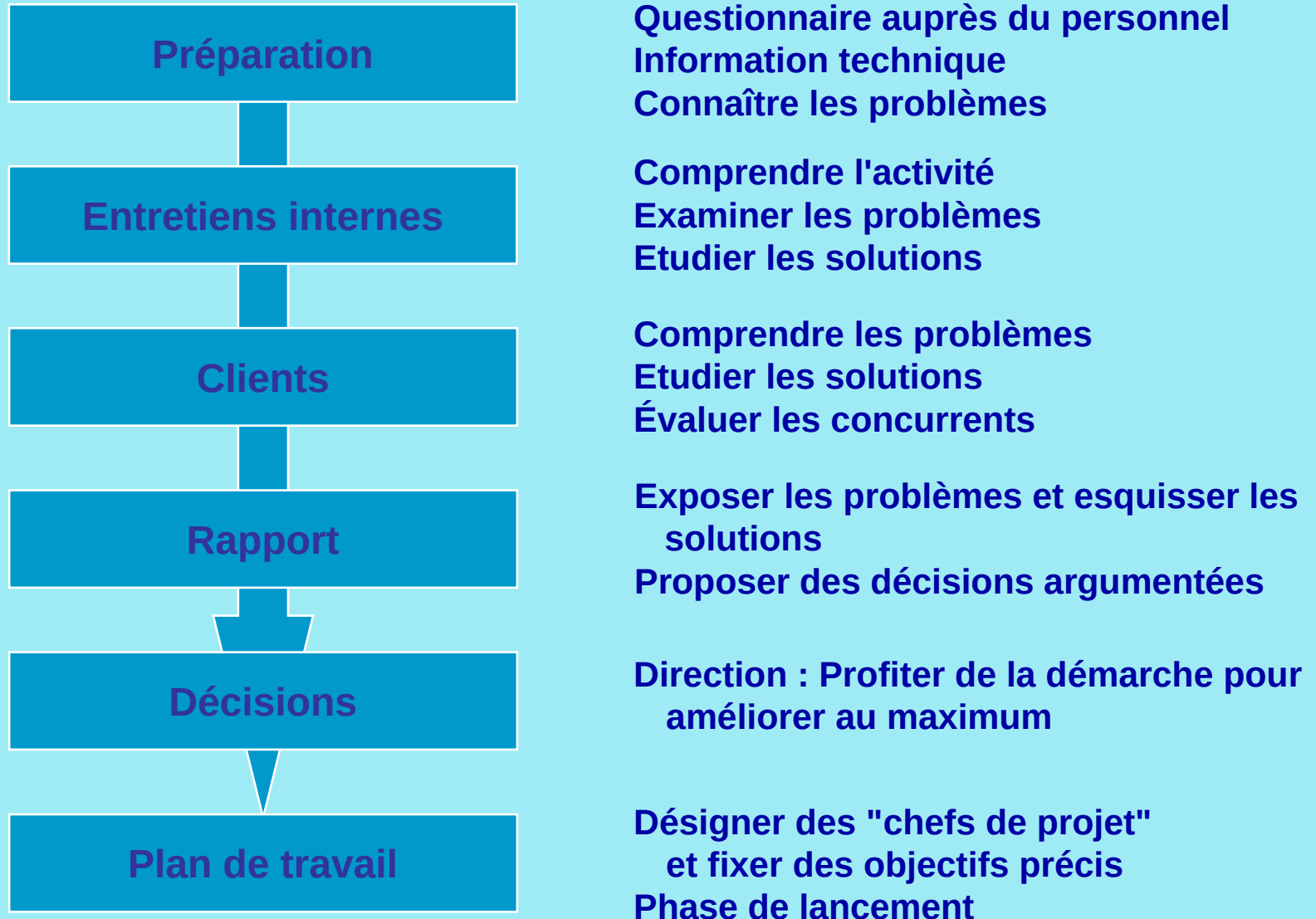
Et il y a beaucoup à faire, partout...

Les méthodes

- 1. Diagnostic précis des améliorations à apporter (Diagnostic participatif d'amélioration, DPA)**
- 2. Apport des améliorations**
- 3. Consolidation par des « documents-outils »**
- 4. Par la suite : exploitation des suggestions et traitement des problèmes, groupes de projet qualité**



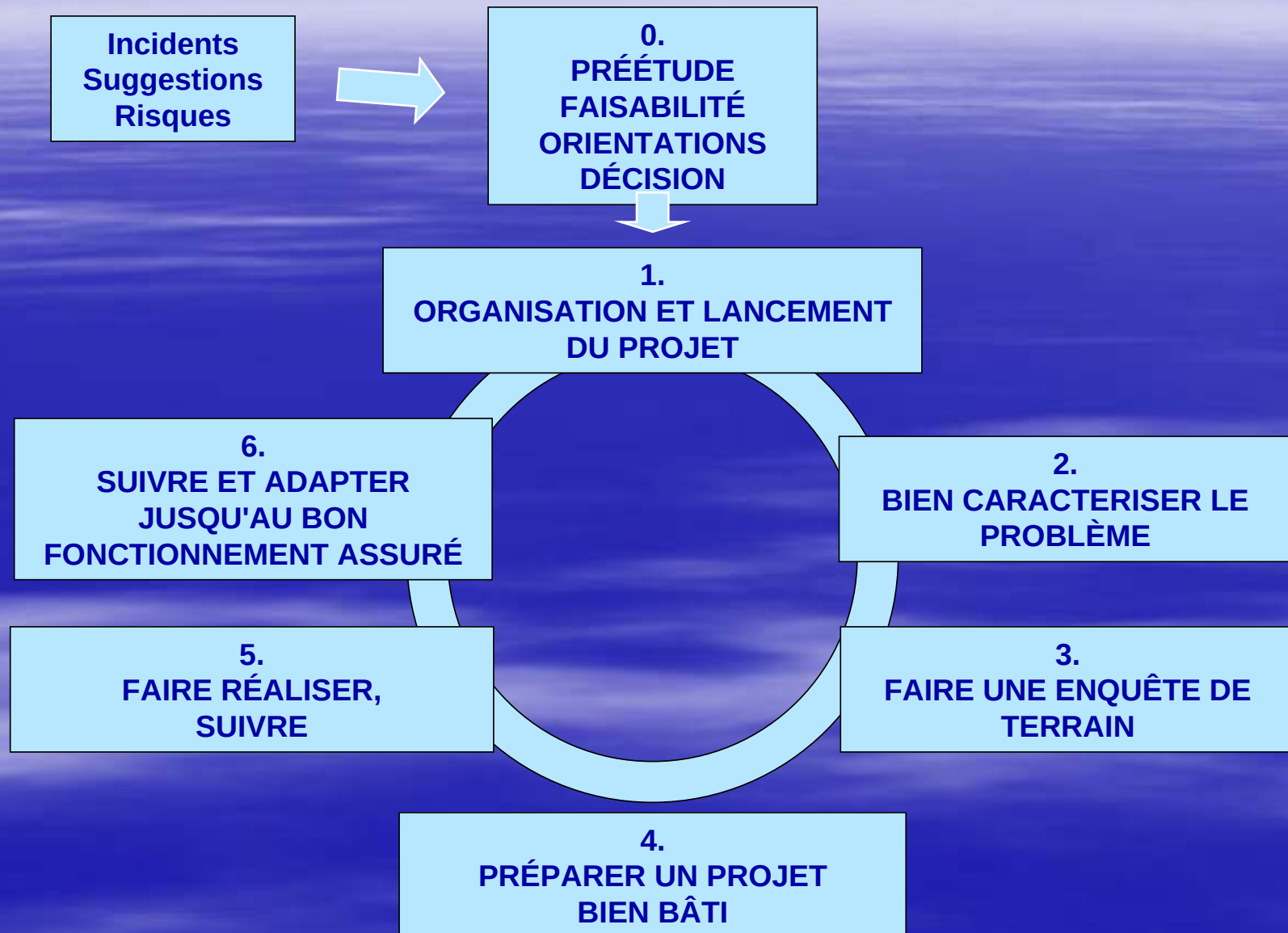
Amélioration continue



La détection des problèmes

- Suivre le fonctionnement : Cahiers de poste, BL, fiches suiveuses... Aller souvent sur le terrain
- Cumuler le rôle de responsable qualité avec un poste « opérationnel »
- Rencontrer des clients
- Rester à l'écoute des responsables
- Rester à l'écoute des personnels
- Mettre en place une boîte à suggestions
- Réaliser des enquêtes périodiques auprès des clients et du personnel
- Réaliser des Diagnostics Participatifs d'Amélioration
- Cas difficiles : Faire appel à des consultants extérieurs

Les groupes de travail



- Résoudre vite et efficacement
- Toujours mesurer (règle : APA)
- Agir de façon participative
- Agir sur l'organisation et non sur l'opérationnel.
- Utiliser la technique de l' « œil neuf »
- Mener chaque action comme un projet
- Agir avec compétence
- Adopter une bonne stratégie
- Faire preuve de beaucoup de psychologie
- Promouvoir avant tout les valeurs et l'« esprit qualité »

Exemples d'améliorations couramment apportées

Qualité externe

- amélioration de toutes les interfaces : téléphone, accueil, catalogue...
- offre de services supplémentaires simplifiant les travaux du client : étiquetage, gestion de stock, expéditions directe...
- "cocooning" client : interlocuteur unique, service personnalisé...
- effort d'image
- renforcement et restructuration de l'action commerciale
- fidélisation : information régulière du client, "club"
- enquêtes clients, etc.....

Qualité interne

- amélioration de l'organisation dans les différents services : Direction, commerciaux, études, production, stocks/magasin, logistique...
- résolution de conflits, améliorations des relations de travail (pour la Direction et pour le personnel)
- mise en place d'une gestion informatique des documents
- aide à la modernisation de l'informatique et à la mise en place de progiciels (GPAO, ...)
- formations bureautiques
- Amélioration de l'entrée en fonction des nouveaux
- Fiabilisation des fournisseurs, etc.....

***Un œil extérieur compétent
peut faire faire des progrès décisifs***

COMMENT :

- **Mener une réelle démarche d'amélioration**
 - **Assurer une conformité au « fond »
par rapport au référentiel**
 - **Limiter toutes lourdeurs inutiles**

Exemples :

- **La politique qualité, l'écoute des clients**
- **L'organisation interne**
- **Les processus**
- **Les procédures**
- **Les indicateurs**
- **Les audits internes**
- **L'audit de certification**

Les erreurs à éviter

Rechercher la conformité formelle
au référentiel



Rechercher l'amélioration
Assurer une conformité au « fond »
par rapport au référentiel
Limiter toutes lourdeurs inutiles

Faire des documents descriptifs



Faire des « documents outils »

Privilégier les procédures sur les
résultats



Privilégier les résultats sur les
procédures

Rechercher le « 0 écart » lors de
l'audit de certification



Rechercher le « 0 écart » important
lors de l'audit de certification

Etre trop directif



Rester participatif

Oublier les « valeurs » et le facteur
humain



Promouvoir en priorité les
« valeurs » et le facteur humain

Les résultats de la démarche

- De nets progrès au niveau des performances de l'organisme
- De nets progrès au niveau du fonctionnement interne
- Une forte adhésion du personnel
- Le soutien de la Direction
- La valorisation de l'action qualité et du Responsable qualité
- Une certification obtenue plus facilement et plus rapidement

Exemple 1 : FAVI

Les fondements de sa démarche qualité

- ❖ **Le personnel est au centre de la démarche**
- ❖ **La responsabilisation des opérateurs de terrain**
- ❖ **Une formation intense (10 % de la MS)**
- ❖ **Une R&D intense (30 p)**
- ❖ **L'obligation d'améliorer en permanence**
- ❖ **Une philosophie qualité et des valeurs claires, largement partagées**

Exemple 2 : Entreprise de négoce en petits équipements de garage (leader français et européen)

Objectif : Certifications ISO 9000

Situation initiale

- **Rachat par un autre groupe, incertitude stratégique**
- **Conflits internes entraînant un malaise général, avec deux « clans »**
- **Locaux peu commodes et peu agréables (bureaux exigus, entrepôt surchargé)**
- **Mauvaise réponse téléphonique**
- **Pertes sur certaines lignes de produits**
- **Problèmes de qualité sur certaines lignes de produits**

Les actions menées

- Amélioration de l'organisation commerciales avec la mise en place d'une cellule d'accueil, pour traiter les commandes courantes et "supporter" les commerciaux Grands Comptes, accord avec un grand distributeur afin de sous-traiter le commercial vers les petits comptes
- Mise en place de deux nouveaux entrepôts chez des transporteurs et livraisons directes des fournitures courantes
- Mise en place d'une grande rigueur vis-à-vis des fournisseurs
- Déménagement pour de nouveaux locaux, plus "conviviaux"
- Changement de standard téléphonique
- Modifications informatiques : automatisation de nombreuses tâches récurrentes
- Séminaires sur les relations de travail pour les personnels
- Séminaire sur le management pour les cadres
- Désignation d'une responsable qualité, embauche d'une assistante
- Listage des différents processus de travail et mise au net de ceux-ci par les services eux-mêmes, de façon collective, en profitant pour apporter les améliorations nécessaires

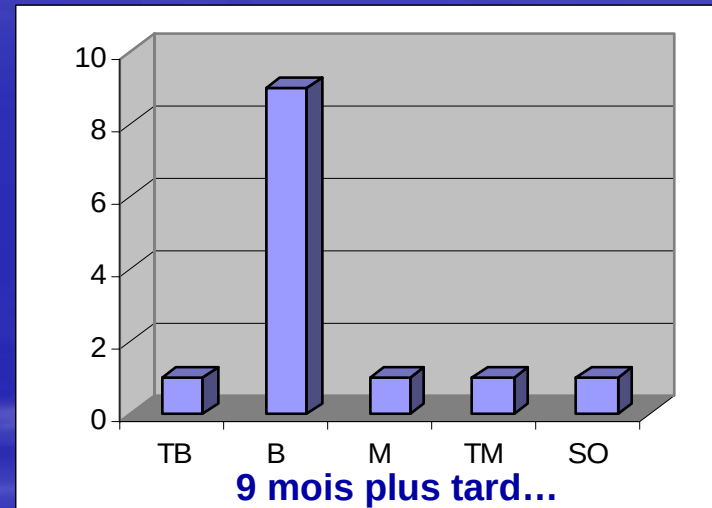
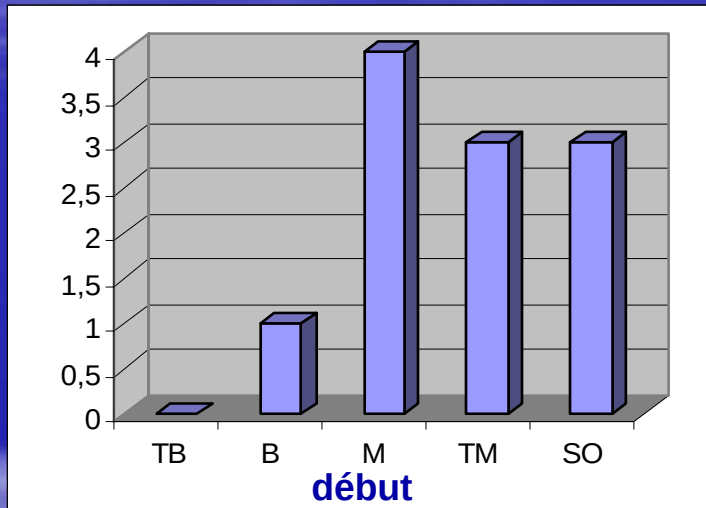
**La certification obtenue en 13 mois
avec un rapport d'audit très élogieux
(sans pratiquement parler de la norme pendant la démarche...)**

Résultats

- **CA (année n) : + 3.5 % net**
- **Profits d'exploitation : + 15 % (hors budget certification)**
- **Réduction des volumes de saisie : - 25 %**
- **Effectif stabilisé à 15 personnes**
- **Trois entrepôts au lieu d'un**
- **Forte réduction des indicateurs de non-qualité :**
 - **taux de livraisons partielles : - 30 %**
 - **réussite des offres : de 40 % à 55 %**
 - **réduction des délais de paiements clients**
 - **problèmes clients : stabilisés entre 2 et 4 / mois (dont 80 % dus aux fournisseurs)**
 - **écarts d'inventaire : divisés par 3,3**
 - **retards fournisseurs : contenus entre 0 et 5 jours (sauf deux)**
 - **fiches de progrès : 90 % solutionnées, 55 % clôturées.**

La motivation du personnel

Motivation



La motivation du personnel

Les témoignages du personnel

Cadre de travail

- Confort de travail
- Ce qui me plaît, c'est d'aller vers l'amélioration, le confort, etc.... et d'avoir des méthodes qui vont dans ce sens.
- Aménagement dans les nouveaux locaux
- La création du réfectoire pour les pauses de midi
- Des locaux plus spacieux suite au déménagement
- Conditions de travail : plus d'espace, environnement plus fonctionnel, rangement
- Volonté commune d'améliorer le quotidien
- En amélioration au niveau du confort : plus de place, moins stressés,

Management et motivation :

- Bon encadrement
- Le changement d'attitude manifeste du Directeur vis à vis de ses employés
- Le Directeur semble accepter le management participatif.
- ambiance de travail meilleure. Les personnels semblent, dans l'ensemble, motivés par la même envie de s'améliorer et de bien travailler
- Meilleure ambiance de travail
- (5) Amélioration de la communication entre les services et les personnes = efforts (outlook ++)
- plus de motivation.
- Bonne implication de tous les acteurs, tant sur le plan commercial que qualité
- Plutôt positif en terme de résultats généraux

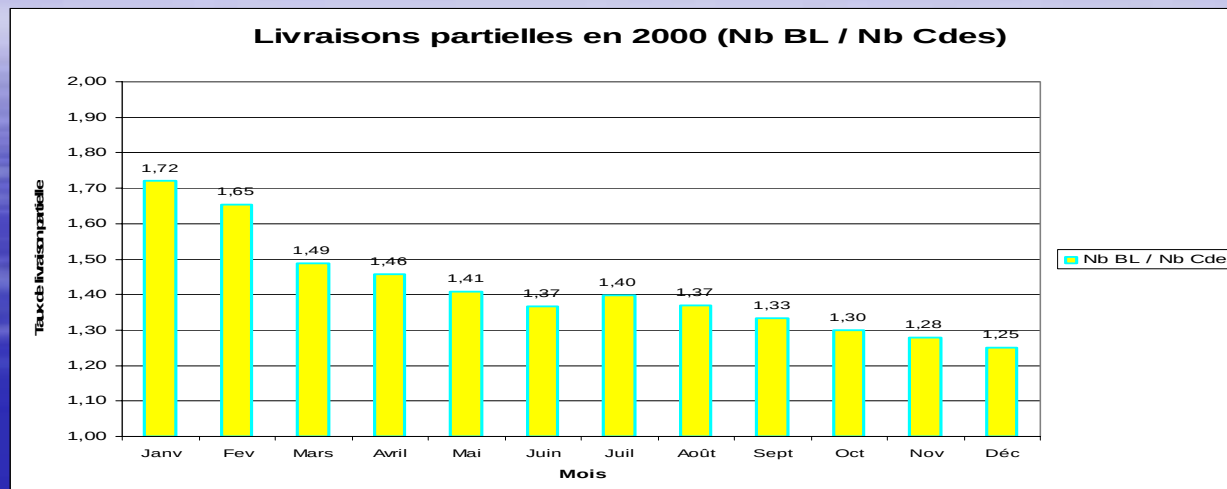
Organisation :

- Meilleure organisation : plus d'efficacité
- Je pense que dans quelques temps et grâce aux méthodes nous serons beaucoup plus efficace
- Bon fonctionnement avec la mise en place des méthodes,

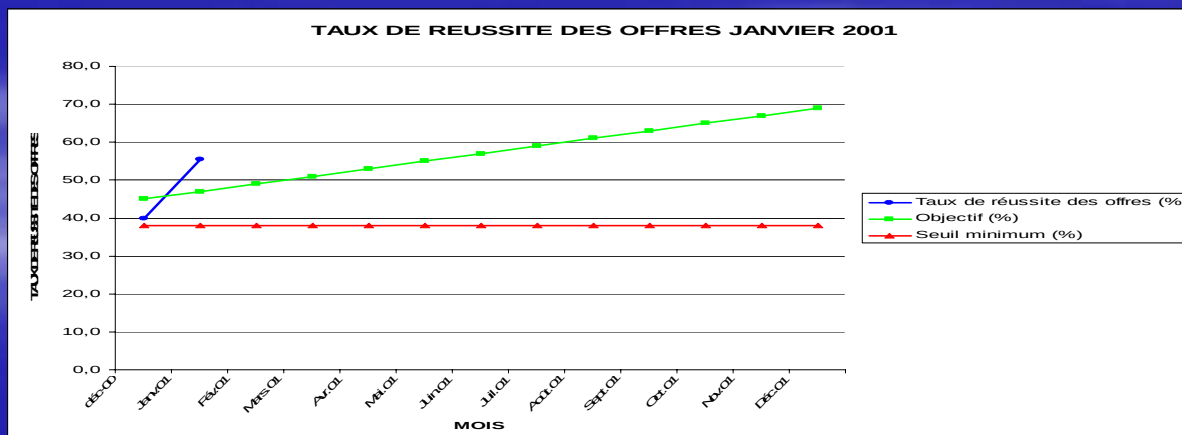
Personnel

- L'embauche assez rapide de nouvelles personnes aux postes vacants
- La motivation du personnel à travers les augmentations de salaire et les primes

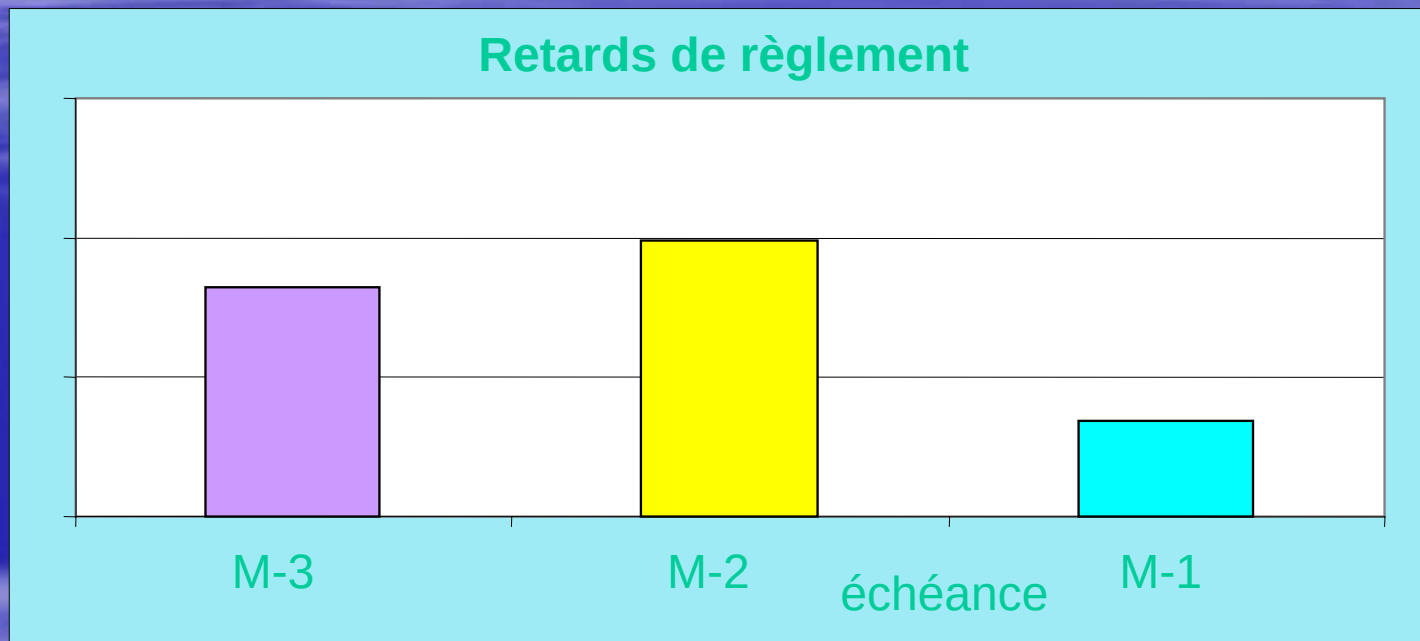
Livraisons partielles



La réussite des offres

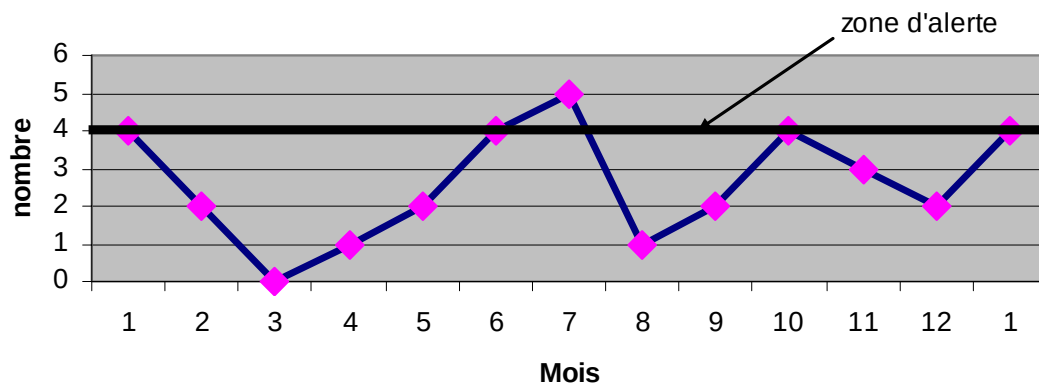


Les retards règlements clients

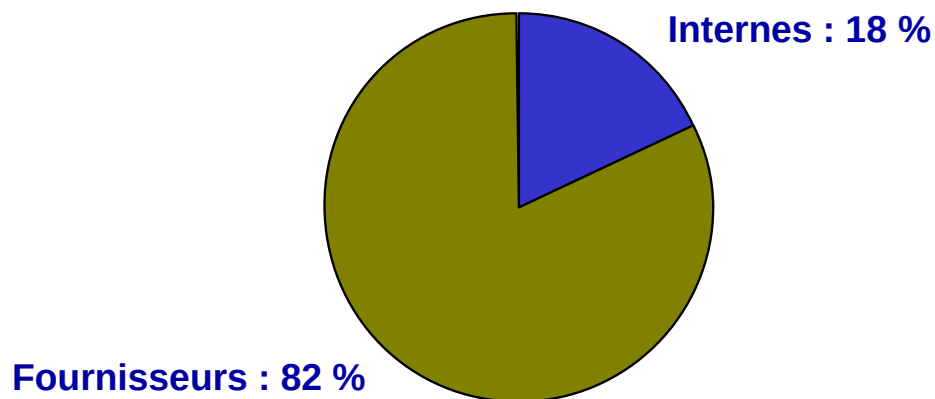


Les incidents clients

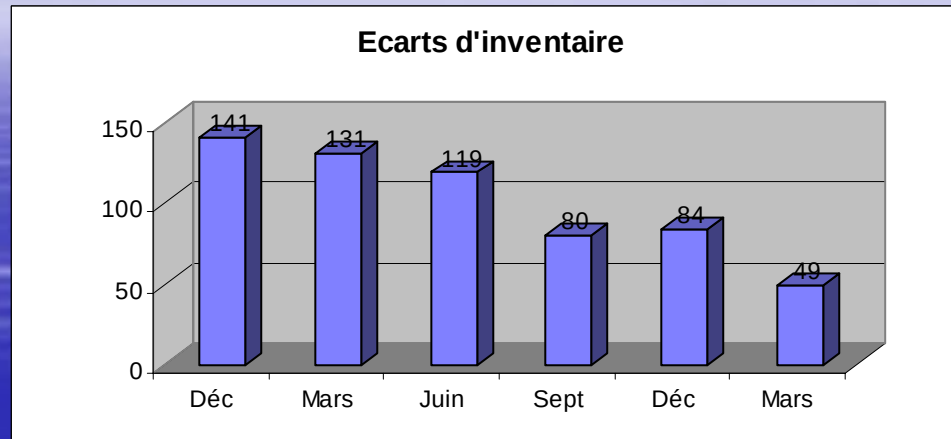
Réclamations des clients



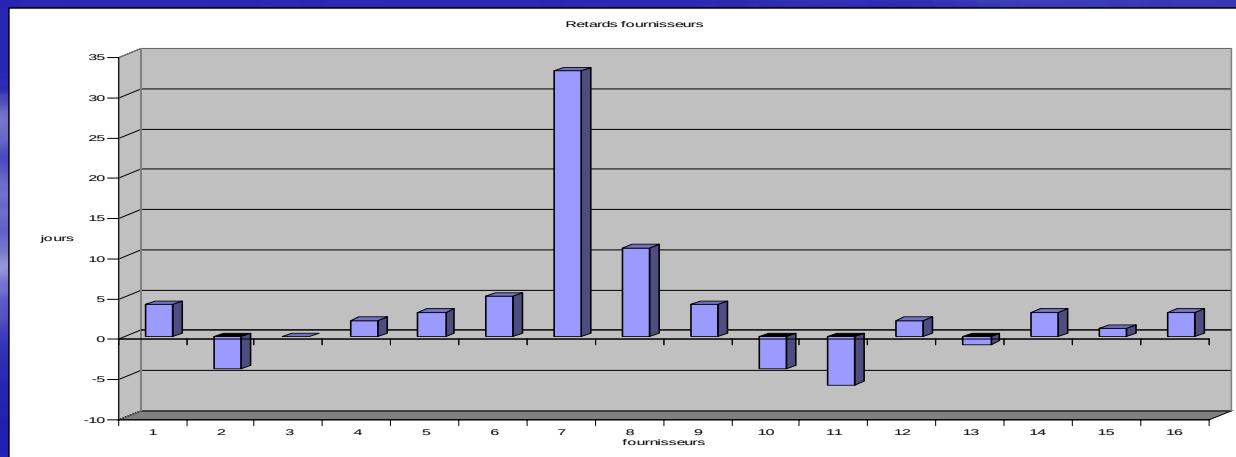
Causes des réclamations clients



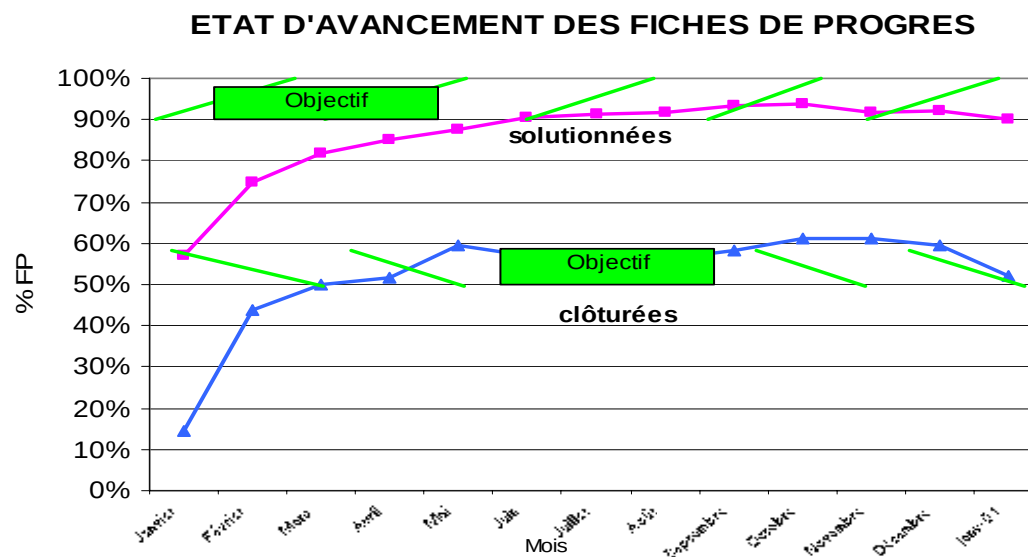
Les écarts d'inventaire



Les retards fournisseurs



Les fiches de progrès



MERCI !

