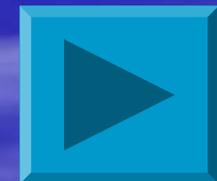


Diplôme Universitaire de QUALITOLOGIE SANITAIRE

La qualité dans l'industrie

Sessions des 27 et 28 Novembre 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

- **La qualité : principes**
- **La qualitique : tableau résumé, les normes ISO, exercices**
- **L'amélioration continue, exercice**
- **La démarche qualité : détails**
 - Les besoins de l'homme au travail
 - Le management par la qualité
 - La compétence et la motivation du personnel
 - Les moyens
 - L'organisation
 - Le contrôle
 - La gestion de la qualité
- **Les obstacles**
- **Conclusion**

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

HUMANISME ET PERFORMANCE

Pourquoi la qualité ?

Qu'est-ce ? Pourquoi ?

Depuis quand ?

Qui la fait ?

Pourquoi des démarches qualité ?



La qualité « bonheur »

- L'existence est gâchée par les « dysfonctionnements » courants : lourdeurs administratives, incompétences, conflits de personnes, démotivations et mauvaises volontés de certains, pannes de matériels... bref par la « non-qualité »
- Nous définirons la qualité comme un état idéal, dans lequel le produit, le service, l'activité... fonctionne parfaitement :
 - En satisfaisant les patients
 - En satisfaisant les partenaires
 - En satisfaisant les personnels
 - En satisfaisant l'entreprise
 - En satisfaisant la Société
- La démarche qualité recouvre les travaux menés pour améliorer le niveau de qualité, c'est-à-dire pour résoudre les non-qualités constatées
- La démarche qualité apporte alors le bonheur
- Et il y a beaucoup à faire, partout...



La qualité revêt une importance croissante...

**Accroissement de la concurrence
Le client a un droit de vie et de mort**

- Atteindre l'excellence au service des clients
- Impératif de compétitivité → Réduction des coûts inutiles



SURVIE

**Accroissement des risques et de leur gravité,
les conséquences de la non-qualité deviennent considérables :
reprises de séries, mévente, accidents, procès, risques
réglementaires et juridiques, mouvements sociaux, turn-over...**

- Réduire les risques grâce à un effort de méthode et de rigueur



SURVIE

Complexification des produits et des organisations

- Une organisation très performante devient indispensable



SURVIE

Importance croissante du facteur humain

- La prise en compte du facteur humain devient incontournable



SURVIE



**L'excellence est nécessaire
pour prospérer en sécurité et à long terme**

Des enjeux nationaux essentiels Des approches différenciées

- **Des enjeux nationaux majeurs**
 - Réussite économique
 - Bonheur de vivre (y compris en bonne santé...)
 - Niveau de civilisation

- **Des réponses nationales différentes, correspondant à des « génies » nationaux différents**
 - USA
 - Japon
 - Allemagne
 - Italie
 - France ?

- **Des réponses différentes selon les secteurs :**
 - Industrie courante, TPE, automobile, espace, aéronautique, nucléaire...
 - Grandes entreprises
 - Médical ?

**La réussite économique et industrielle
coïncide presque toujours avec une image d'excellence**

Une situation paradoxale...

Un grand besoin de qualité général

(le prix reste important, mais à condition d'assurer la qualité demandée)

Non-qualité =

- Perte d'image, perte de clients
- Perte d'argent
- Risques...
- Dysfonctionnements internes
- Mécontentement du personnel

Qualité = réussite et pérennité à long terme

POURTANT...

**Des démarches qualité soutenues en interne,
Un rejet par les autres services
Un formalisme lourd,
Des responsables qualité souvent isolés**



La cause ? Une inadéquation entre l'offre et la demande

La demande : une qualité efficace et sûre

- Améliorer la performance en réduisant les pertes en lignes (défauts de produits, dysfonctionnements, départs de clients...)
- Réduire réellement les risques

à moindre coût

La réponse :

Des démarches qualité qui...

- alourdissent souvent plus qu'elles n'améliorent,
- ne traitent pas suffisamment les problèmes réels de l'entreprise
- ont peu de résultats en termes de performances réelles (ventes, marge, efficacité interne, motivation du personnel...)
- tiennent trop peu compte du facteur humain

Toute activité est jugée à la valeur ajoutée qu'elle apporte.
Cela conditionne sa place dans l'entreprise.

Posons-nous toujours les questions :
Quel est le besoin réel ?

Quelle est la valeur ajoutée des actions qualité, comparée à leur coût ?

- **Des démarches centrées sur l'amélioration des performances et du fonctionnement courant c'est-à-dire la résolution des problèmes journaliers.**
- **Des démarches pragmatiques, adaptant bien les exigences des référentiels et des auditeurs ainsi que le formalisme aux besoins réels**

- **Plus-value visible et concrète : gains de temps, amélioration des conditions de travail, amélioration des conditions de management, améliorations de la productivité et de la rentabilité...**
- **Adhésion des personnels et de la direction**
- **Facilité d'action et d'insertion des animateurs qualité, valorisation de la fonction, démarche de certification agréable et rapide**

**La démarche qualité
doit apporter du « bonheur »**



Deux manières d'améliorer...

PERFORMANCE



Soins, Chiffre d'affaires, Profit

Coûts, efforts

=

Résultats possibles – manques à gagner

Coûts « nominaux » + gâchis inutile

Pertes de patients suites à des mécontentements ou à une baisse d'image, ventes avec des marges insuffisantes, consultations ratées, manques de produits...

Pertes de temps, dépenses superflues, produits défectueux, lourdeurs documentaires et administratives, démotivation du personnel, défauts d'efficacité des processus

L'usine « cachée » :
10 à 30 % du chiffre d'affaires

Réduire les coûts « nominaux »

Réduire les moyens humains et matériels

démotivation, problèmes de qualité

Spirale dangereuse

Réduire le gâchis inutile

Traiter les problèmes
Améliorer les processus et la qualité

Améliorer l'image, faciliter l'action commerciale et le fonctionnement

Spirale vertueuse

Terminologie fonctionnelle

*Pour éviter de "ghettoïser" la qualité,
il faut commencer par adopter une terminologie "normale"*

- Distinguer "qualité" et "qualitique"
- Pour toute activité ou "processus" :
 - La qualité externe : obtention du résultat attendu de façon parfaite et sûre,
 - La qualité interne : un fonctionnement parfait, sans pertes d'efficacité
- Les non-qualités : tout ce qui s'oppose à la qualité dans les sens précédents :
 - Externes : Mauvais résultats, insatisfactions clients, "moins" par rapport à la concurrence...
 - Internes : défauts, pertes, erreurs, dysfonctionnements, défauts de rentabilité, mauvaises conditions de travail, démotivations...
- Le niveau de qualité : (par opposition) taux de non-qualités constatées
- La démarche qualité :
 - période pendant laquelle on met en priorité la résolution des non-qualités (par analogie à une campagne de sécurité, de propreté...)
 - démarche permanente de gestion et d'amélioration de la qualité
- La démarche qualité n'est pas un objectif en soi mais un intermédiaire pour atteindre un objectif final
Exemples : vendre d'avantage, mieux fonctionner, être plus rentable, mieux soigner, éviter les incidents....
C'est une stratégie parmi d'autres

- La gestion de la qualité : gérer le quantitatif et le qualitatif
- L'assurance de la qualité est :
 - une performance, un résultat, mesuré par le taux de défaut ou la probabilité de défaut
 - des méthodes destinées à obtenir et améliorer cette performance, en fiabilisant les processus qui y mènent.
- La qualitique : l'ensemble des techniques et méthodes pour aider à résoudre les non-qualités
- Les caractéristiques de la « bonne » qualitique :
 - Prendre pour seul objectif l'amélioration de l'organisme (et non la conformité à une norme ou la baisse des coûts par exemple)
 - Être fondée sur la mesure des phénomènes, de façon à partir d'un diagnostic précis, à éviter les erreurs et à avoir une efficacité mesurable
 - Être menée de façon participative avec tous les acteurs concernés
 - Être mise en oeuvre par des spécialistes compétents

Avantages de la certification/accréditation (bien faite...)

- Une clarification de l'organisation
- Une dynamique globale, avec un objectif précis : le certificat
- Tous les services doivent s'engager
- Système coercitif puissant : indicateurs, audits internes, audits officiels

Inconvénients

- Les référentiels actuels ne sont pas toujours adaptés aux réalités : trop centrés sur la « conformité », les dossiers et le formalisme
- Une « sur-réglementation »
- La conformité fait oublier la qualité « réelle » : les problèmes essentiels sont oubliés, les dysfonctionnements demeurent, l'individu est oublié, les « valeurs » sont oubliées...
- Crée un rejet de la qualité et peut « détruire » celle-ci

La solution ?

→ Mener « d'abord » une réelle démarche qualité, en profitant de la mise à plat de l'organisation pour améliorer au maximum, indépendamment des exigences du référentiel

→ Atteindre la conformité « intelligemment », sans lourdeurs

→ Se servir de la certification pour « forcer » les points durs

→ « Maitriser » les audits des certificateurs.

LA QUALITIQUE

Les grands courants

- **Le contrôle qualité** : domaine de base de la qualité , utilisant des techniques de pointe
 - Contrôle des produits et des services : méthodes, OST, contrôle qualité, SPC, Tagushi, métrologie...

- **Le contrôle et l'amélioration des organisations** : nécessaire mais à doser
 - ISO 9000 et dérivées, certifications,
 - le 6 sigma, le lean, le réengineering, le bench-marking, le BPM (Business Process Management), le KM (Knowledge Management), etc...

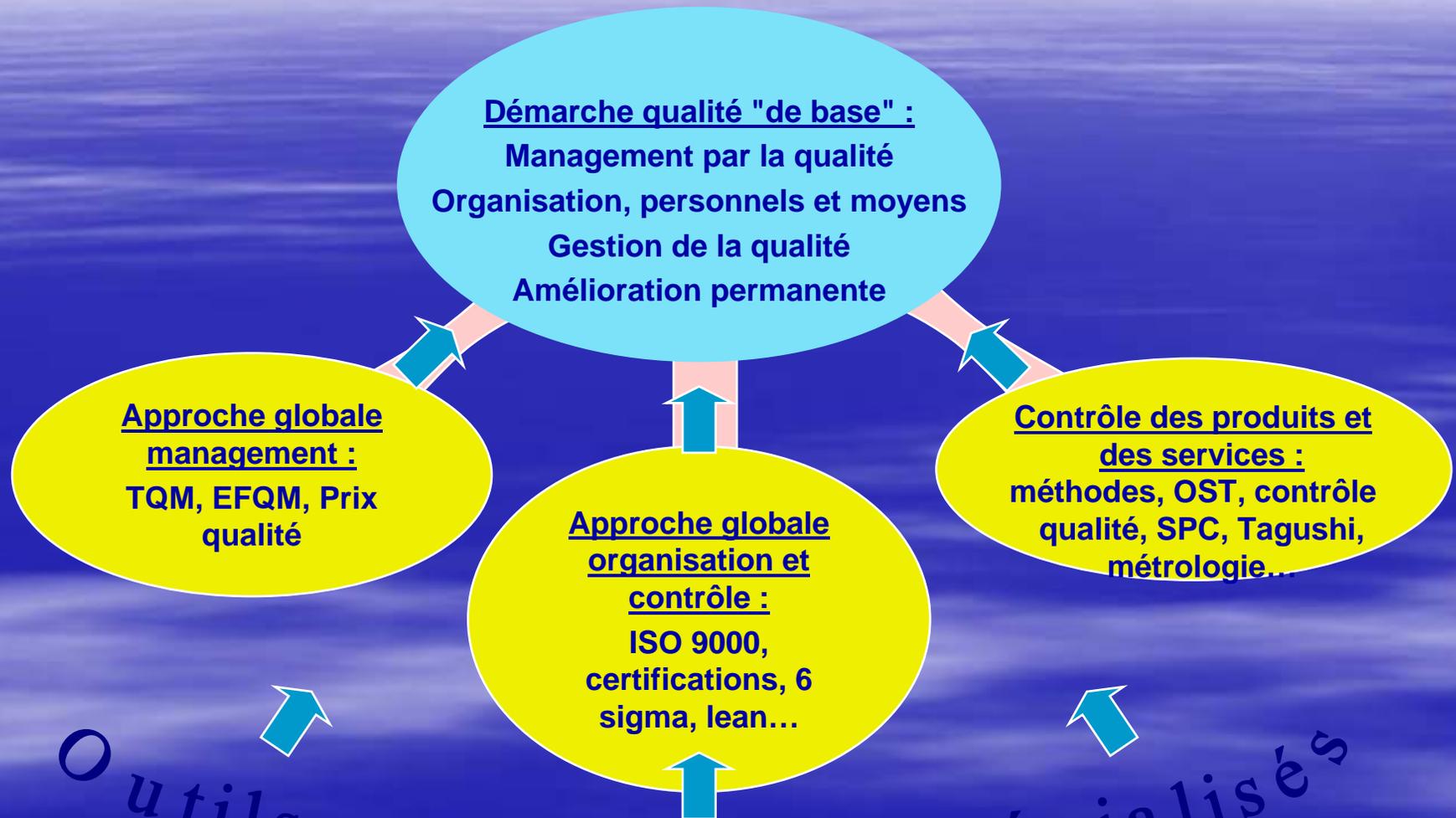
- **L'école issue du management**, axée sur l'implication du personnel, la qualité du management...
 - les cercles de qualité, la "qualité totale", le TQM, l'EFQM, les Prix Deming, Européens, Malcolm Balbridge...
 - L'ISO 9004, l'évolution progressive de l'ISO 9001
 - le management participatif, la Direction par objectifs...

Plus de nombreux outils : PARETO, Ishikawa...

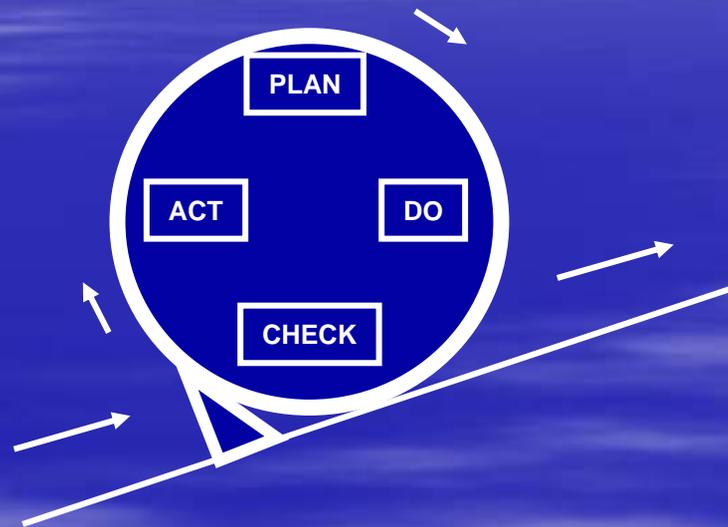
- **1924, USA, 1er service qualité chez BELL et contrôle statistique de production par W. A. STEWHART**
- **1951, USA : JURAN et son « Quality Handbook Control »**
- **1950, Japon : DEMING introduit la qualité**
- **1960/70, USA : Philip B. CROSBY : le « 0 défaut »**
- **1960/70, USA : les normes MIL, l'assurance de la qualité « fonctionnelle »**
- **1970/80, France : démarrage des démarches qualité organisationnelles à la Défense, au CEA...**
- **1985, France : Hervé SERYEX : démarche qualité totale**
- **1986 : créations des premières certification d'entreprises**
- **1987 : 1ère version des normes ISO 9000**
- **2000 : normes ISO 9001:2000 actuelles**



Un socle commun...



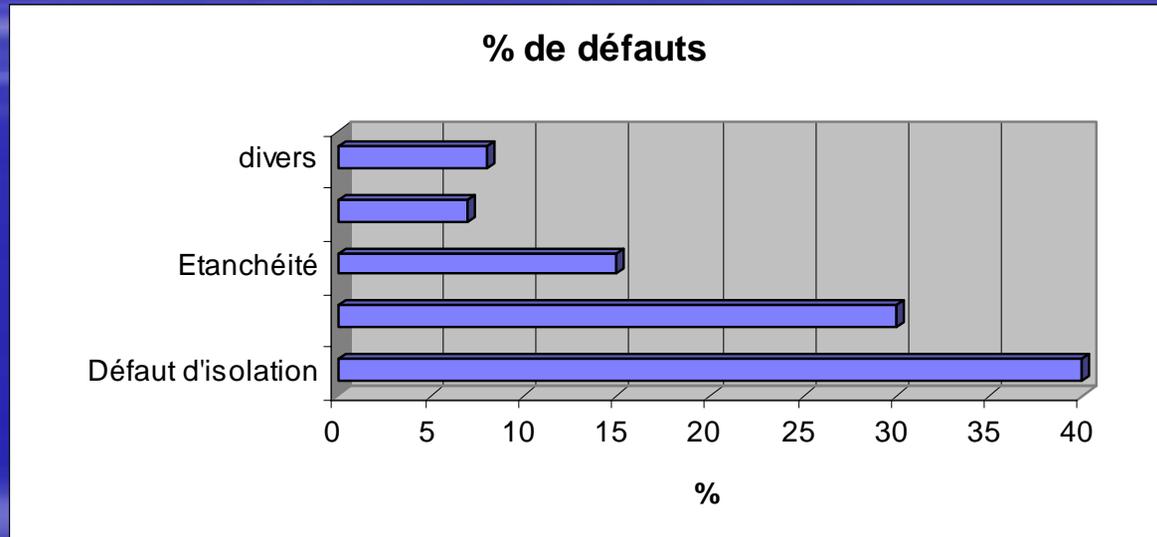
L'amélioration continue



Le PDCA

Plan : définir les objectifs
Do : réaliser
Check : contrôler, vérifier
Act : définir les améliorations

Les défauts sont classés par ordre d'importance

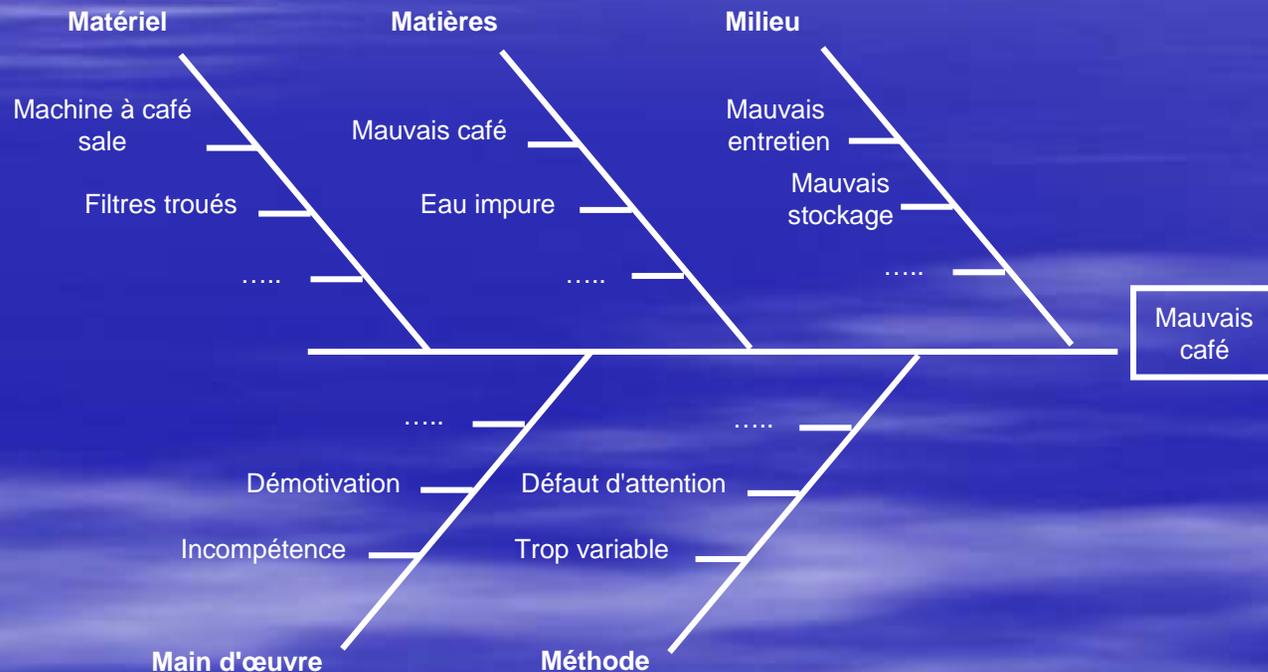


La loi des 80 / 20

30

Les outils courants : le diagramme d'analyse des causes

Inciter les personnels à rechercher les causes organisationnelles



les 5S...

Nettoyer, remettre en état, ranger, organiser un atelier, un bureau...
Débarrasser, Ranger, Nettoyer, Standardiser, Progresser
(en japonais **Seiri**, **Seiton**, **Seiso**, **Seiketsu**, **Shitsuke**)

1- Seiri - Supprimer l'inutile

Trier, garder le strict nécessaire sur le poste et se débarrasser du reste.

2- Seiton - Situer

Arranger pour situer, afin de réduire les recherches inutiles.
L'exemple typique du Seiton est le panneau d'outils.
Disposer les objets utiles de manière fonctionnelle, s'astreindre à remettre en place les objets, donner un nom et une place bien définie aux outils, réaliser des accessoires et supports permettant de trouver les outils rapidement et plus largement, définir les règles de rangement.
peindre les sols afin de visualiser les saletés, délimiter visuellement les aires de travail, ombrer les emplacements d'outils sur les tableaux regrouper et repérer les indicateurs (cadrans, jauges..) peindre en couleur voyante les leviers, manivelles...

3- Seiso - Scintiller

Le nettoyage régulier.
Grand nettoyage initial puis nettoyage régulier
Exemples :
Diviser l'atelier en zones,
Nettoyer le poste de travail et son environnement (machines, sols, allées, outils...),
Identifier et éliminer les causes de salissures,
Définir ce qui doit être nettoyé, les moyens pour y parvenir et la fréquence de nettoyage.

4- Seiketsu - Standardiser

Formaliser les règles avec la participation du personnel

5- Shitsuke - Suivre et faire évoluer

Surveiller l'application des règles, les remettre en mémoire, en corriger les dérives.
Réaliser des autoévaluations, promouvoir l'esprit d'équipe, instituer des règles de comportement, valoriser les résultats obtenus
Améliorer encore : trier plus avant, améliorer le rangement, nettoyer les endroits non pris en compte...

Le KAIZEN : Les « petits pas »

Les petites améliorations faites jour après jour, constamment
Le recueil et la valorisation des suggestions du personnel

exemples

- Lourdeurs administratives, documents et dossiers mal adaptés
- Aménagement des postes de travail
- Optimisation des manipulations...

<p>ISO 9000 et analogues</p>	<p>Excellentes pour améliorer l'organisation de terrain, mais :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas suivre à la lettre, respecter seulement les grands objectifs • Mener une démarche qualité "classique" puis vérifier la "conformité" • Impliquer toute l'entreprise
<p>EFQM</p>	<p>Excellentes pour dresser un bilan "managerial", à coupler ensuite avec une démarche de terrain "classique"</p>
<p>6 sigma</p>	<p>Intéressant en production, pour de la grande série et dans les cas où les sources de défauts sont diffuses. Relativement lourd et complexe à mettre en oeuvre</p>
<p>AMDEC et analogues</p>	<p>Utiles pour les équipements très critiques ou les organisations très complexes Sinon, trop compliqués et lourds</p>
<p>Cercles de qualité et analogues</p>	<p>Traiter les problèmes sous forme de projet</p>
<p>ISHIKAWA et analogues</p>	<p>À réserver aux cas complexes dont les causes et les solutions sont diffuses.</p>
<p>PARETO</p>	<p>Bonne méthode figurative. La loi des 80*20 est toutefois anormale et révèle une situation non maîtrisée.</p>
<p>Management participatif et analogues</p>	<p>Correspond bien à l'évolution de la Société et des personnels. Eviter toutefois l'"angélisme"</p>
<p>BENCH MARKING et analogues</p>	<p>Principe à toujours respecter : se comparer aux concurrents et aux meilleurs.</p>

Le constat initial (grands programmes US années 50/60)

Dans l'organisation traditionnelle des approvisionnements,
c'est le client qui supporte les conséquences principales
des défauts de qualité de ses fournisseurs :



Client



Dédommagement
fournisseur

Le contrôle d'entrée :

- est coûteux
- correctif
- souvent peu efficace
- nécessite des stocks



***Naissance de l'assurance
de la qualité « fournisseurs »
dans le cadre des achats et
sous-traitances***

L'assurance de la qualité clients-fournisseurs : les audits



M. DUMONT
Client

Je recherche des fournisseurs sûrs
Expliquez moi quelles garanties
vous m'apportez



M. DUPRE
Auditeur qualité
client

mmh...! Quels sont les problèmes récents
et les risques ? Cela me semble bien,
je viendrai vendredi prochain auditer



Je vous présente
mon plan de qualité,
qui décrit les mesures
que nous nous
engageons à prendre



M. DUVAL
Fournisseur

Le rapport d'audit est parfait,
Je vous agréee !
Négocions maintenant
le contrat...

M. DURANT
Responsable Achat
client

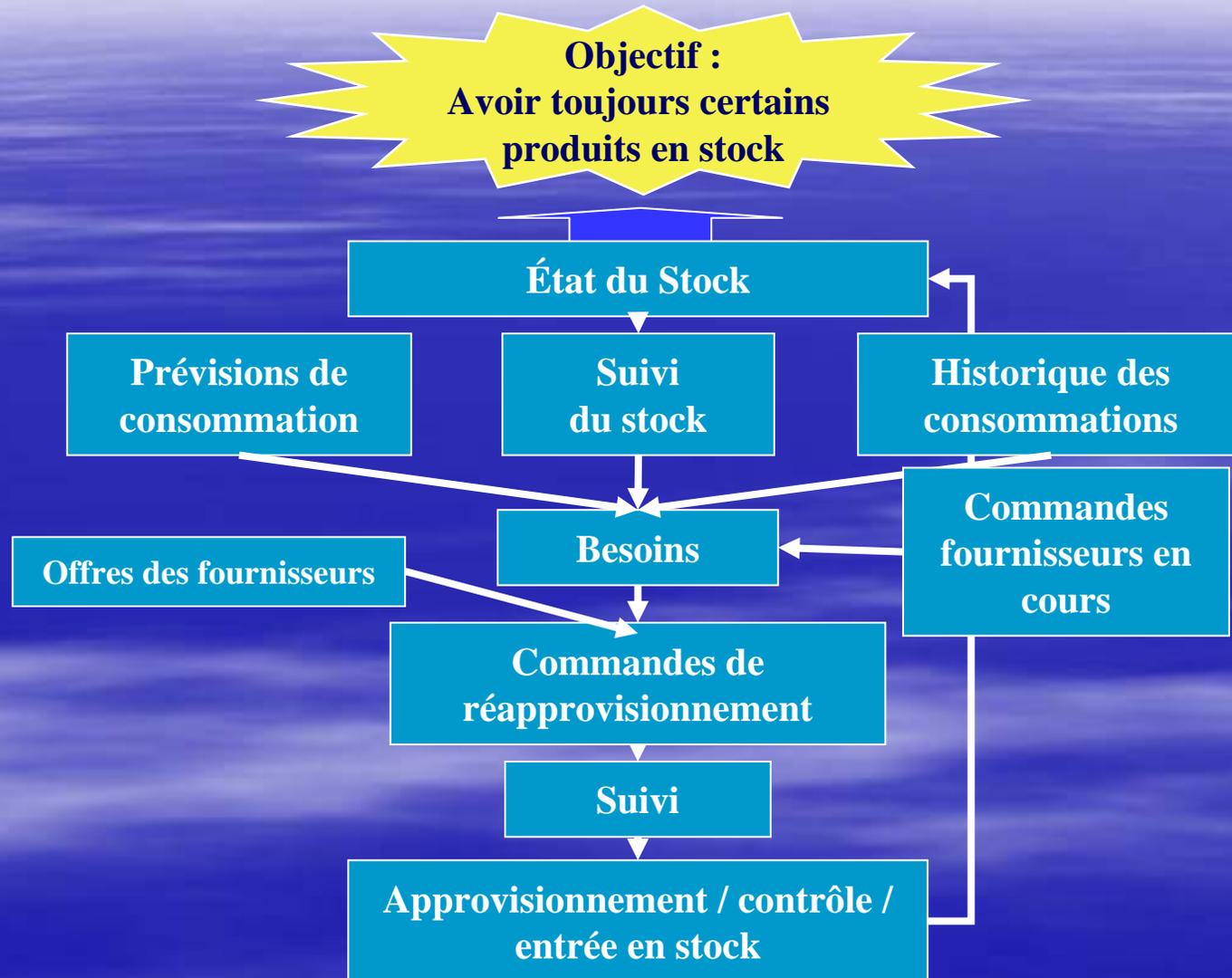


- Attribution préférentielle des commandes
- Partenariat
- Mais remise en cause si incidents...



**Ceci est naturellement à doser
en fonction de la criticité du fournisseur**

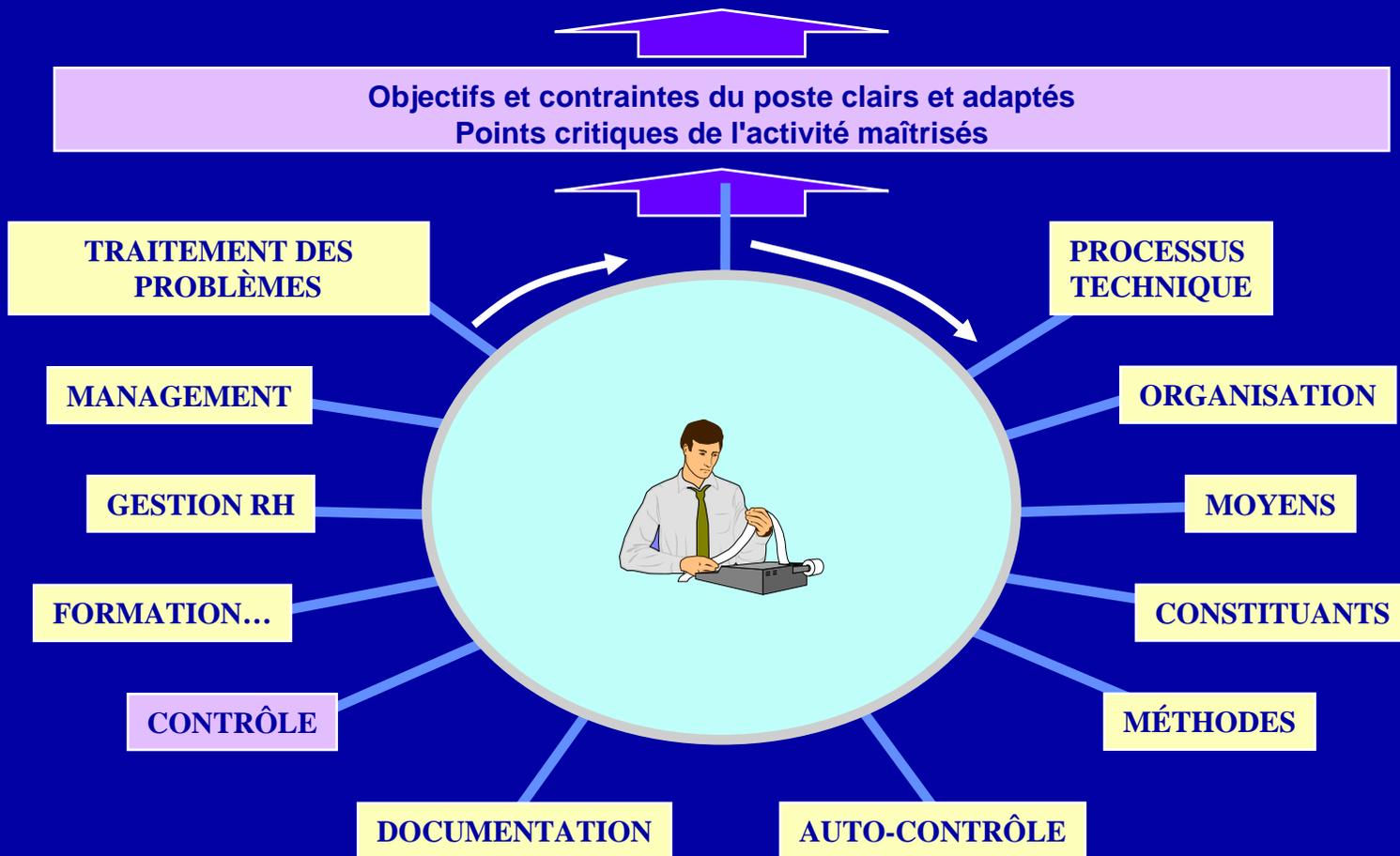
Exemple de processus

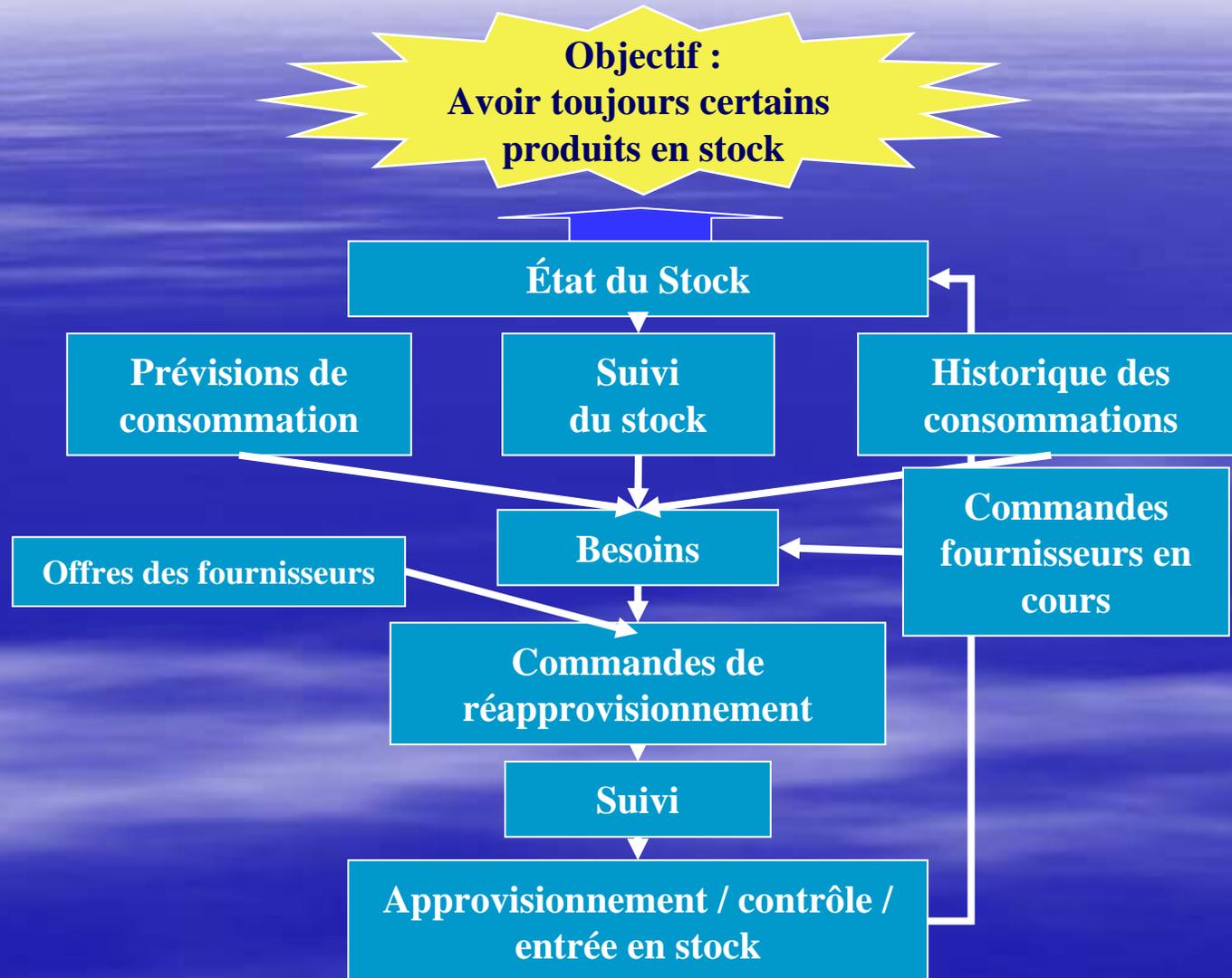




L'organisation doit être au service des acteurs pour leur permettre de travailler vite et sans erreur

Performances de l'organisme : chiffre d'affaires, rentabilité, pérennité, insertion sociétale, éthique, image...
Efficacité, flexibilité et agrément du fonctionnement interne





Exemples :

- La secrétaire
- L'atelier
- Le fournisseur...



Passage du contrôle à l'assurance de la qualité

Contrôle

- Coût
- Perte de temps
- Souvent peu efficace
- Déresponsabilisant et démotivant
- Correctif

**Assurance de la qualité
+ suivi et audits**

- Gain de temps / de coût
- Efficacité souvent meilleure
- Responsabilisant et motivant
- Préventif

❖ Préparer :

- ❖ Prendre connaissance de l'activité, de l'organisation, des méthodes
- ❖ Prendre connaissance des problèmes
- ❖ Analyser les risques et les points critiques (en tant qu'utile)

❖ Aller sur le terrain pour analyser de façon participative

- ❖ Les causes des problèmes / risques
- ❖ Les solutions possibles, étudier leur faisabilité

❖ Proposer les solutions les mieux adaptées

❖ Après décision, suivre ou faire suivre la mise en place jusqu'au bon résultat.

Consolider par des méthodes écrites (plan de qualité, méthodes, guides...

❖ La démarche est réussie lorsque l'objectif est atteint.

**La démarche qualité et le responsable qualité
sont appréciés *in fine*
uniquement aux améliorations concrètes
qu'ils ont apportées.**

Cela conditionne :

- Le soutien par la direction et les différents services**
- L'agrément de travail du responsable qualité**
- Son avenir et sa carrière**



**Pour réussir, il faut mener une démarche
d'amélioration efficace !**

Les règles pour l'amélioration

Améliorer : Les 11 règles

- Résoudre vite et efficacement
- Viser l'amélioration des performances
- Toujours mesurer (règle : APA)
- Agir de façon participative
- Agir sur l'organisation et non sur l'opérationnel
- Se mettre au service des opérationnels
- Utiliser la technique de l' « œil neuf »
- Mener chaque action comme un projet.
- Agir avec compétence
- Faire preuve de circonspection et de beaucoup de psychologie
- Promouvoir avant tout les valeurs



Suivre le bon fonctionnement et détecter les problèmes

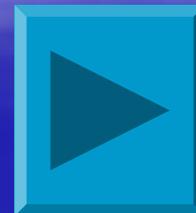
- **Suivre le fonctionnement : Cahiers de poste, BL, fiches suiveuses... Aller souvent sur le terrain**
- **Cumuler avec un poste « opérationnel »**
- **Boîte à suggestions**
- **Rencontrer des clients**
- **Rester à l'écoute des responsables**
- **Rester à l'écoute des personnels**
- **Diagnostics participatifs d'amélioration (DPA)**

Traiter les problèmes

Deux cas

- **Non-qualité « précise »**
⇒ **Résolution immédiate ou en groupe de travail**

- **Non-qualité « diffuse », mauvaise implantation de la qualité, Mauvaise organisation, Mauvais état d'esprit...**
⇒ **démarche qualité globale**



Le traitement « traditionnel » des incidents dans un bloc opératoire



(extrait d'une conférence du Dr Jean-Bernard CAZALAA)

Utiliser la certification pour améliorer au maximum le quotidien

Dans ces conditions, la certification cumule les avantages :

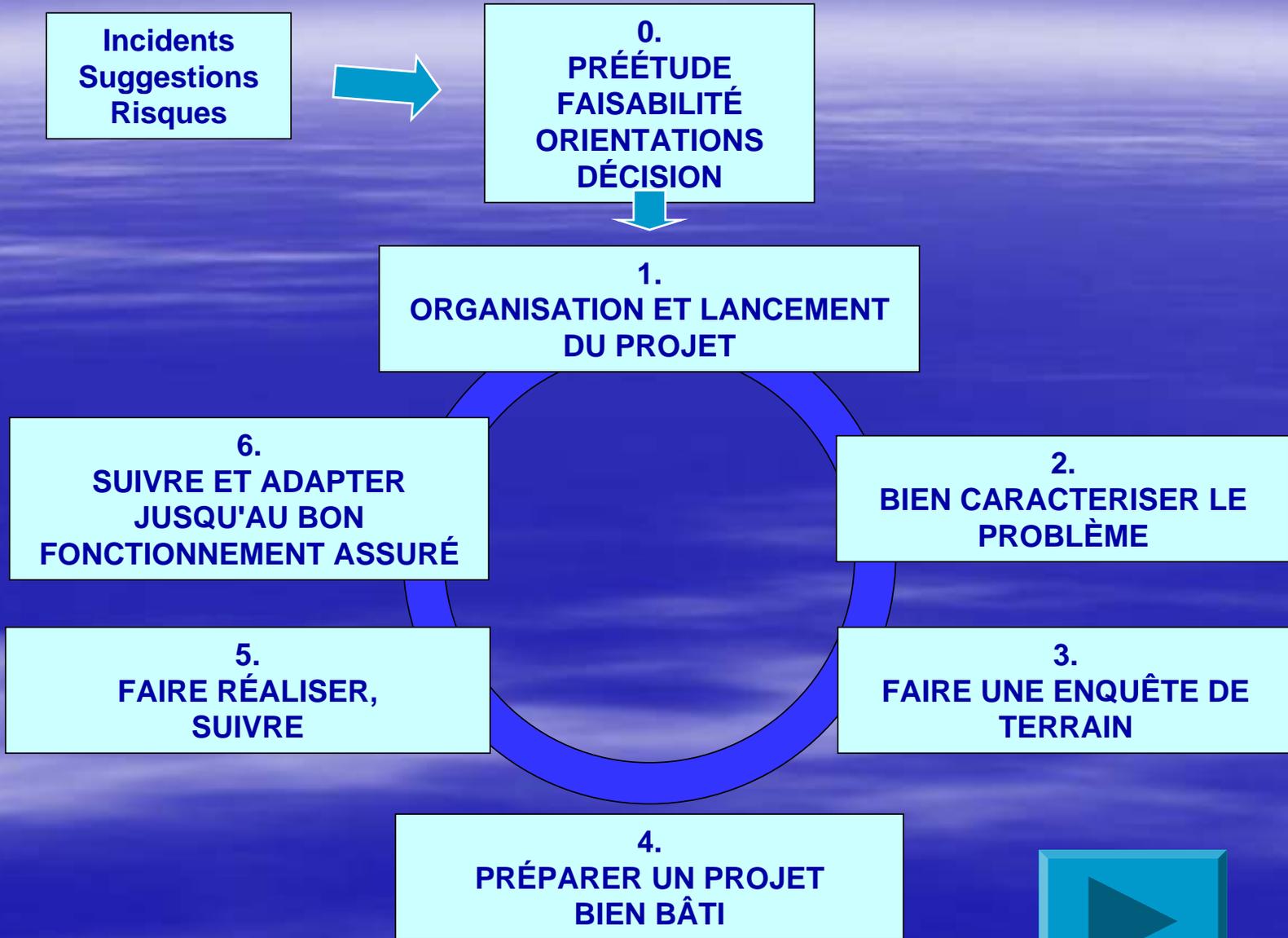
- Elle mobilise la direction et les cadres
- Elle fixe un objectif qui dynamise l'action
- Elle force à bouger
- Elle permet de surmonter les blocages
- Ses mécanismes de contrôle (indicateurs, audits...) obligent à la mise en œuvre
- L'amélioration continue se poursuit par la suite
 - ➔ La certification apporte alors des progrès étonnants, elle permet de rénover et d'assainir complètement le fonctionnement

Inversement, ne pas en profiter pour améliorer au maximum ou se limiter à la conformité ont de gros inconvénients :

- Il est beaucoup plus difficile d'améliorer ensuite
- Il y a rejet de la démarche qualité et souvent du concept « qualité »
- La conséquence en est souvent une baisse de qualité et un management plus difficile
 - ➔ La certification est une occasion à ne pas manquer



Les groupes de travail



Rappel des conditions à respecter

1. **Se centrer sur les problèmes, par importance décroissante (sauf améliorations simples), et non sur la conformité, appliquer les référentiels « fonctionnellementment »**
2. **Commencer par un diagnostic soigné, mesurer précisément, analyser, préparer un projet bien construit**
3. **Rechercher les solutions de façon participative**
4. **Consolider par des méthodes écrites, claires, bien structurées, faciles à tenir à jour**
5. **Suivre la performance et le fonctionnement jusqu'au bon fonctionnement**

Les conditions

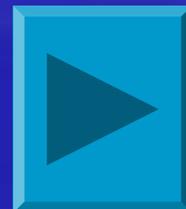
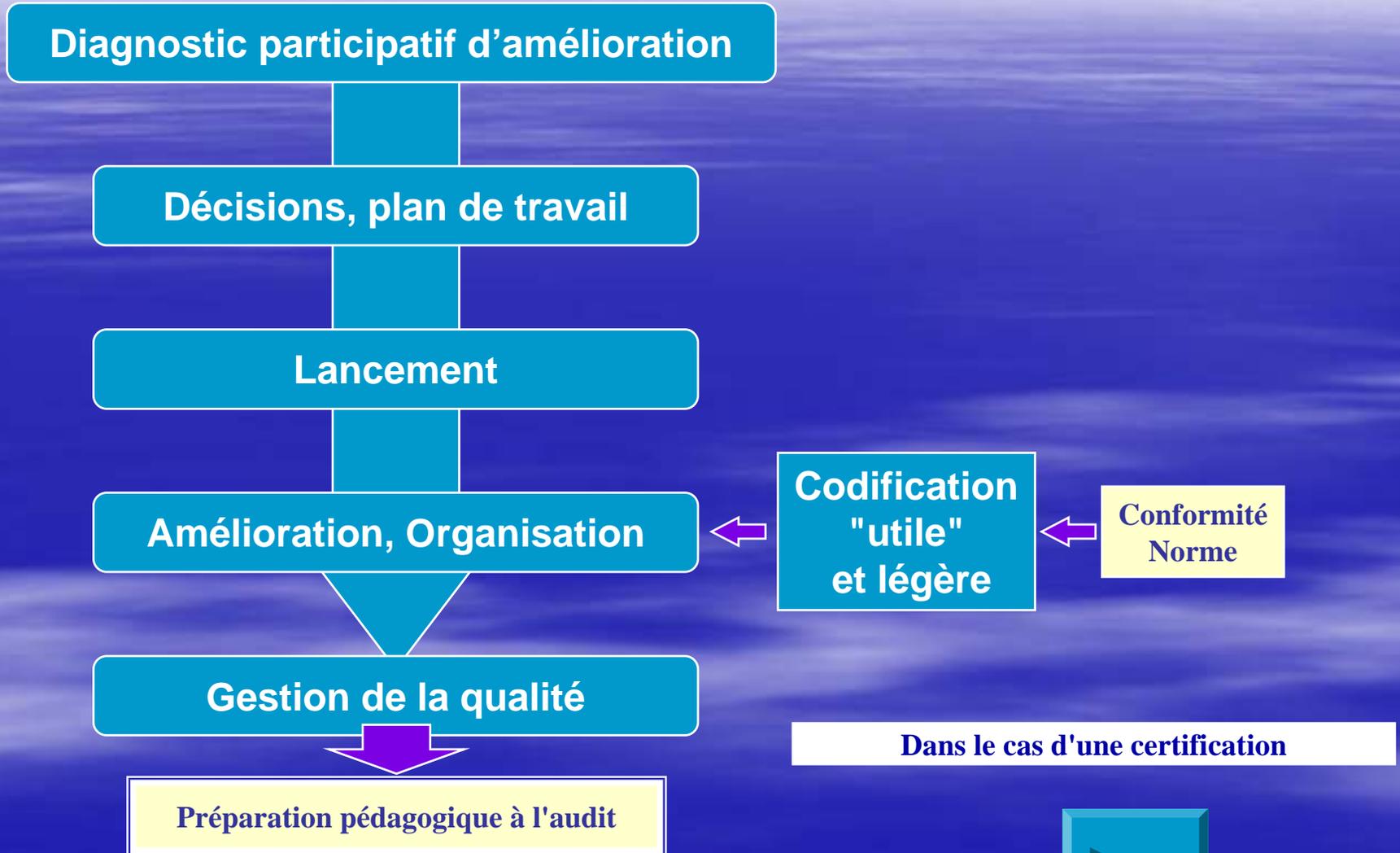
- **Renforcer sa compétence :**
 - **En psychologie et en management**
 - **En organisation dans les domaines concernés**
- **Faire appel aux compétences externes nécessaires**
- **Recourir à l'"œil neuf compétent"**

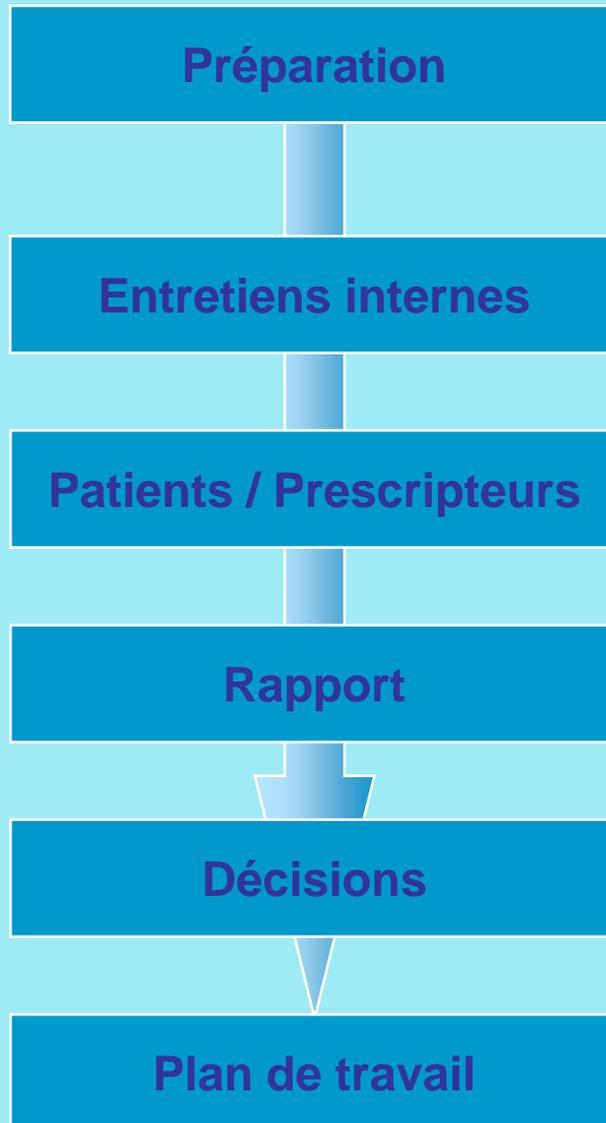
Rappel : Les règles pour l'amélioration

Améliorer : Les 11 règles

- **Résoudre vite et efficacement**
- **Viser l'amélioration des performances**
- **Toujours mesurer (règle : APA)**
- **Agir de façon participative**
- **Agir sur l'organisation et non sur l'opérationnel**
- **Se mettre au service des opérationnels**
- **Utiliser la technique de l' « œil neuf »**
- **Mener chaque action comme un projet.**
- **Agir avec compétence**
- **Faire preuve de circonspection et de beaucoup de psychologie**
- **Promouvoir avant tout les valeurs**

**Par groupe de 3,
choisir un processus dans votre
domaine
Simuler les étapes de la méthode
Elaborer le plan de qualité**





Prise de connaissance de l'activité
Réunion de Direction et du personnel
Questionnaire auprès du personnel
Exploitation
Liste des points à examiner

Comprendre l'activité
Examiner les problèmes
Etudier les solutions

Comprendre les problèmes
Etudier les solutions
Évaluer les concurrents

Exposer les problèmes et les solutions
Proposer des décisions argumentées

Direction : Profiter de la démarche pour améliorer au maximum

Désigner des "chefs de projet"
et fixer des objectifs précis
Phase de lancement : expliquer les travaux

Les avantages

- ❖ Amélioration d'ensemble très forte de l'établissement (ou de la « filière » considérée)
- ❖ Amélioration des états d'esprit et des pratiques
- ❖ Démarche rapide, qui évite le syndrome de la « boule de flipper » et les blocages à répétition
- ❖ Implantation en profondeur de la démarche qualité et du Service Qualité

Les conditions...

- Demande une bonne pratique pour réussir : **Savoir...**
 - Se faire accepter et créer l'empathie nécessaire
 - Ne pas se substituer au management
 - Bien exploiter les remarques et problèmes :
 - Causes objectives → agir
 - Causes psychologiques → expliquer
 - Mauvaise volonté → sanctionner
 - Surmonter les obstacles et les rejets
- Diagnostic si possible par un expert extérieur ou audits croisés
- Commencer par impliquer le groupe de direction
- Englober si possible toute l'entreprise : la démarche sera plus facile et plus rapide (à dissocier de la certification qui peut être progressive)

Les atouts de la démarche qualité « fonctionnelle » réalisée au service des autres

- ❖ **Le service qualité apporte des méthodes, du temps, des moyens et de l'autorité pour organiser et résoudre les problèmes**
- ❖ **Il est indépendant des intéressés**
- ❖ **La démarche est participative**
 - ➔ **action sur les comportements**
- ❖ **La démarche améliore les conditions du management**
- ❖ **La démarche qualité améliore à la fois les performances, les conditions de travail et la motivation :**
ne pas faire plus mais mieux !

Retour sur la certification et les référentiels

La meilleure façon de faire :

- **Profiter de la mise à plat de l'organisation requise par la certification pour apporter le maximum d'améliorations.**
- **Dans un premier temps, ne viser que les améliorations et la mise en place d'une démarche qualité efficace, mobilisant les personnels**
- **Veiller, sans parler du référentiel, à converger vers ce dernier « au fond »**
- **Vérifier à la fin la conformité, apporter les aménagements éventuellement nécessaires**
- **Préparer avec soin l'audit de certification**
- **Maîtriser l'audit de certification**
- **Poursuivre l'amélioration continue avec mobilisation du personnel**

Logique générale de la démarche de certification



- **60-70** : Démarrage dans les hautes technologies (aéronautique, nucléaire, spatial...) de façon fonctionnelle : forte efficacité
- **80** : Extension à de très nombreux domaines : pétrole, métallurgie, automobile... , multiplication des spécifications particulières et des audits, dérive vers la conformité et le formalisme
- **A cette époque, les entreprises "intelligentes" ont compris que le mieux était de construire leur propre système qualité indépendamment des normes puis de vérifier cas par cas la conformité à celles applicables dans le pays ou pour le client visé.**
- **86** : mise en place des premiers systèmes de "certification" indépendants
- **87** : Apparition des normes ISO 9000, directement transposées des normes MIL, avec toutefois une interprétation très formaliste
- **96, 2000** : nouvelles versions des normes ISO 9000, apparition des notions de « client » et de « processus »,
- **Remultiplication des référentiels et des audits clients**

1 défaut majeur : la recherche de la conformité et non de la qualité

■ 0- Introduction

- 0.1 Généralités
- 0.2 Approche processus
- 0.3 Relation avec l'ISO 9004
- 0.4 Compatibilité avec d'autres systèmes de management

■ 1- Domaine d'application

- 1.1 Généralités
- 1.2 Périmètre d'application

■ 2- Référence normative

■ 3- Termes et définitions

■ 4- Système de management de la qualité

- 4.1 Exigences générales
- 4.2 Exigences relatives à la documentation

■ 5- Responsabilité de la direction

- 5.1 Engagement de la direction
- 5.2 Écoute client
- 5.3 Politique qualité
- 5.4 Planification
- 5.5 Responsabilité, autorité et communication
- 5.6 Revue de direction

■ 6- Management des ressources

- 6.1 Mise à disposition des ressources
- 6.2 Ressources humaines
- 6.3 Infrastructures
- 6.4 Environnement de travail

■ 7- Réalisation du produit

- 7.1 Planification de la réalisation du produit
- 7.2 Processus relatifs aux clients
- 7.3 Conception et développement
- 7.4 Achats
- 7.5 Production
- 7.6 Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure

■ 8- Mesure, analyse et amélioration

- 8.1 Généralités
- 8.2 Surveillance et mesure
- 8.3 Maîtrise du produit non conforme
- 8.4 Analyse des données
- 8.5 Amélioration

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

- **Chapitre 1 : Politique et qualité du management**
 - Référence 1 : Les orientations stratégiques de l'établissement
 - Référence 2 : La place du patient et de son entourage
 - Référence 3 : La politique des ressources humaines
 - Référence 4 : La politique du système d'information et du dossier du patient
 - Référence 5 : La politique de communication
 - Référence 6 : La politique d'amélioration de la qualité et de gestion des risques
 - Référence 7 : La politique d'optimisation des ressources et des moyens

- **Chapitre 2 : Ressources transversales**
 - A. Ressources humaines
 - B. Fonctions hôtelières et logistiques
 - C. Organisation de la qualité et de la gestion des risques
 - D. Qualité et sécurité de l'environnement
 - E. Système d'information

- **Chapitre 3 : Prise en charge du patient**
 - **A. Droits du patient**
 - **B. Parcours du patient**
 - **Référence 22 : L'accueil du patient et de son entourage**
 - **Référence 23 : La prise en charge du patient se présentant pour une urgence.**
 - **Référence 24 : L'évaluation initiale de l'état de santé du patient et le projet thérapeutique personnalisé**
 - **Référence 25 : Les situations nécessitant une prise en charge adaptée**
 - **Référence 26 : La prise en charge de la douleur**
 - **Référence 27 : La continuité des soins**
 - **Référence 28 : Le dossier du patient**
 - **Référence 29 : Le fonctionnement des laboratoires**
 - **Référence 30 : Le fonctionnement des secteurs d'imagerie et d'exploration fonctionnelle**
 - **Référence 31 : L'organisation du circuit du médicament**
 - **Référence 32 : Le fonctionnement des secteurs d'activité interventionnelle**
 - **Référence 33 : La radiothérapie**
 - **Référence 34 : L'organisation du don d'organes ou de tissus à visée thérapeutique**
 - **Référence 35 : Les activités de rééducation et/ou de soutien**
 - **Référence 36 : L'éducation thérapeutique du patient**
 - **Référence 37 : La sortie du patient**
 - **Référence 38 : La prise en charge du patient en soins palliatifs**
 - **Référence 39 : Le décès du patient**

- **Chapitre 4 : Évaluations et dynamiques d'amélioration**
 - **A. Pratiques professionnelles**
 - **Référence 40 : L'évaluation de la pertinence des pratiques des professionnels**
 - **Référence 41 : L'évaluation des risques liés aux soins**
 - **Référence 42 : L'évaluation de la prise en charge des pathologies et des problèmes de santé principaux**
 - **B. Les usagers et les correspondants externes**
 - **Référence 43 : L'évaluation de la satisfaction du patient, de son entourage et des correspondants externes**
 - **C. Politiques et Management**
 - **Référence 44 : L'évaluation des politiques et du management**

Etudier comment mettre en œuvre fonctionnellement les articles suivants du référentiel dans le cas de votre établissement :

- Réf 1 : Les orientations stratégiques de l'établissement**
- Réf 22/23/24 : L'accueil physique et médical du patient**
- Ref 27/28 : la coordination de l'équipe soignante, le dossier du patient**

Les Certifications de produits et services

- **Produits industriels : matériels électriques (fours à micro-ondes, prises électriques par exemple)**
- **Dispositifs médicaux (les gants ou les prothèses), etc.**
- **Produits agricoles et alimentaires : label rouge, nf alimentaire, agriculture biologique, certificats de conformité etc.**

Les certifications « de systèmes de management »

- **ISO 9001:2000, ISO 14001, développement durable, HS...**
- **certifications sectorielles globalement homogènes avec l'ISO 9000 dans les secteurs de l'automobile (ISO 16949), aéronautique (EN 9100), élécoms (TL 9000), exploitation durable de la forêt, etc.**
- **La certification de service, qui applique un règlement spécifiquement établi pour le service donné et qui reste en partie propriété du certificateur.**

Les certifications mixtes

- **Certificat CE**
- **Réglementation ICPE...**
- **Le règlement européen Eco-Audit (EMAS en anglais).**

Les certifications de personnes

- **ingénieurs, soudeurs, installateurs électriques, monteurs en canalisations souterraines...**

**L'accréditation des laboratoires d'essais, d'analyses ou d'étalonnage
selon la norme ISO/CEI 17025.**

**Les Laboratoires d'Analyses de Biologie Médicale,
peuvent également demander l'accréditation selon la norme ISO 15189.**

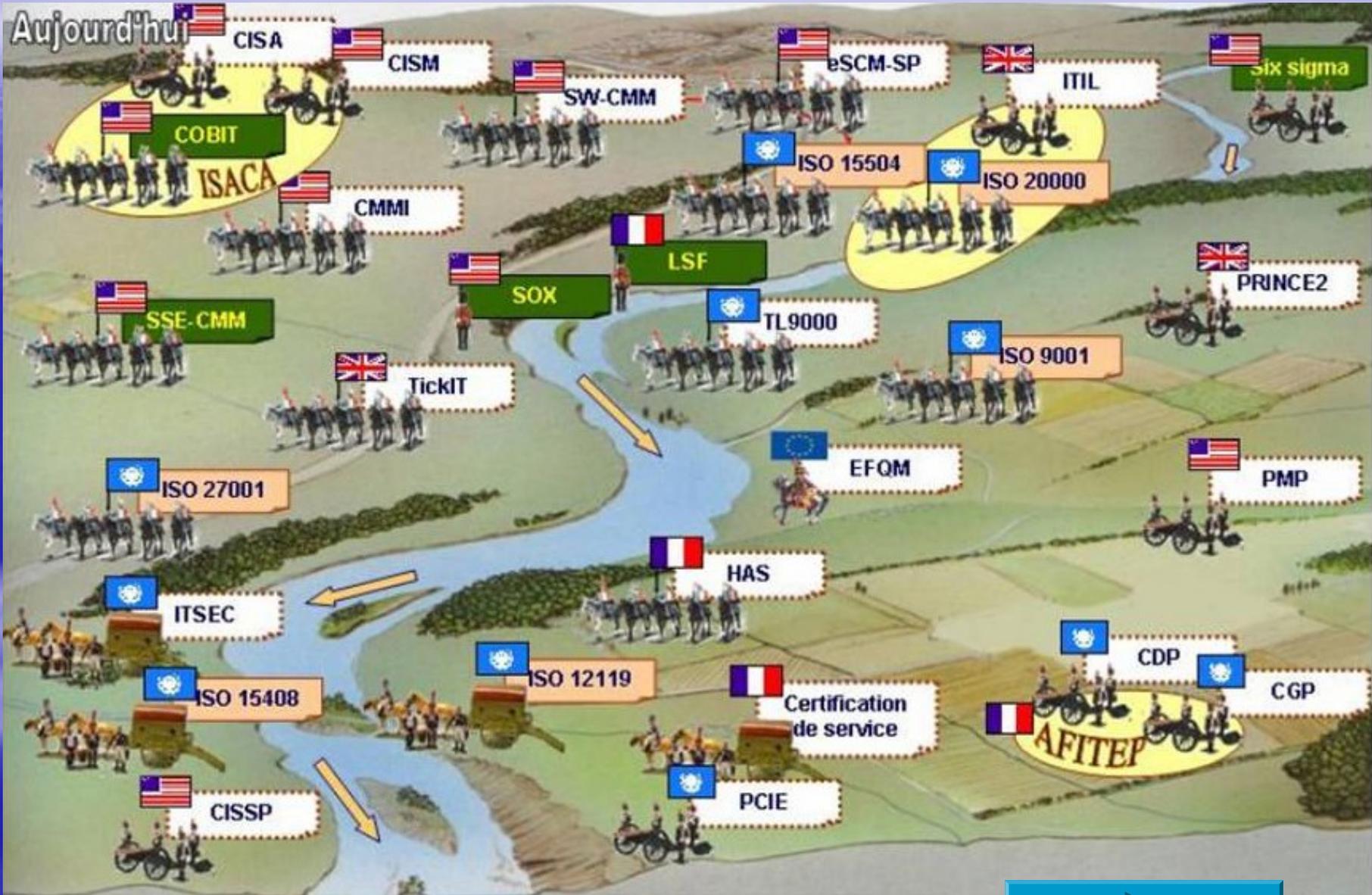
**L'accréditation des organismes d'inspection (appelés aussi bureaux de contrôle)
selon la norme NF EN 45004**

**Plusieurs dizaines d'organismes décernent des certificats ISO 9000 et dérivés, en qualité,
environnement et Hygiène et Sécurité,**

**exemples : AFAQ, AFNOR CERTIFICATION, AIB VINCOTTE INTERNATIONAL, ASCII QUALITATEM,
BSI, BVQI, CNPP, DEKRA Intertek Certification SA, DNV, EFE CERTIFICATION, ETHIC-CERT,
EURO-QUALITY SYSTEM, G-MED, LCIE, LNE, LRQA, MOODY CERTIFICATION France, SGS ICS
QUALICERT, TUV PRODUCT SERVICE, TUV RHEINLAND France, UTAC...**

- **Dans le domaine médical, la Haute Autorité de Santé met en œuvre l'accréditation des établissements de santé, l'évaluation des pratiques professionnelles et l'accréditation des professionnels et des équipes médicales, sachant que les agences suivantes assurent aussi des missions de certification et d'agrément dans leurs domaines :**
 - **L'Agence française de sécurité sanitaire des aliments (AFSSA).**
 - **L'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé (AFSSAPS),**
 - **L'Agence française de sécurité sanitaire environnementale (AFSSE)**
 - **L'Établissement français des greffes (EFG)**
 - **L'Établissement français du sang (EFS)**
 - **L'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN)**
 - **L'Institut national de prévention et d'éducation pour la santé (INPES)**
 - **L'Institut national de veille sanitaire (INVS)**

Exemple : les systèmes d'information



LA BONNE STRATÉGIE DE CERTIFICATION

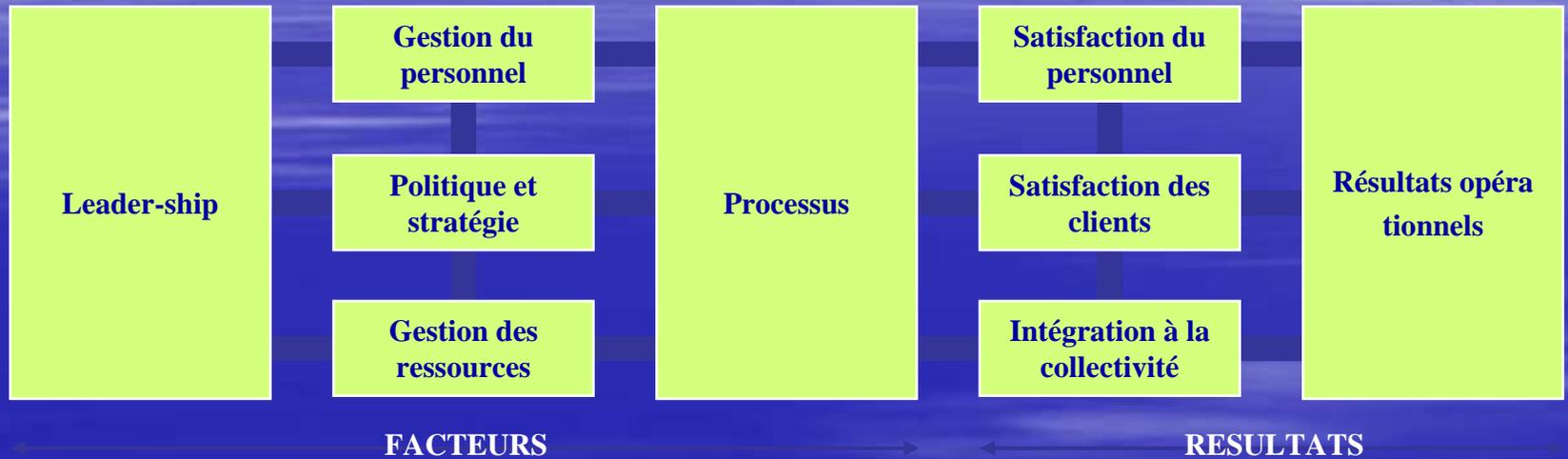
- **Profiter de la dynamique de la certification pour améliorer au maximum, de façon participative**
- **Utiliser les bons côtés de la norme ou du référentiel**
- **Minimiser les inconvénients des autres**
- **Maîtriser les audits du certificateur**



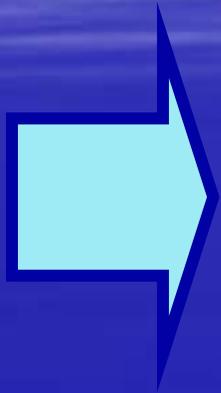
La certification peut alors être une opération magnifique, motivante pour les personnels et la cellule qualité

**Inversement, ne pas en profiter pour améliorer au maximum, c'est perdre une excellente occasion
Ensuite, ce sera beaucoup plus difficile**

L'EFQM



Fondé sur l'auto-évaluation, le TQM (Total Quality Management) amène les cadres à s'interroger sur les différentes composantes du Management, leur bon fonctionnement et leur adaptation à la conjoncture



L'objectif :
devenir un expert
de l'application intelligente
des différentes méthodes,
dans l'intérêt de l'établissement

QUELQUES EXEMPLES DE BONNES DÉMARCHES

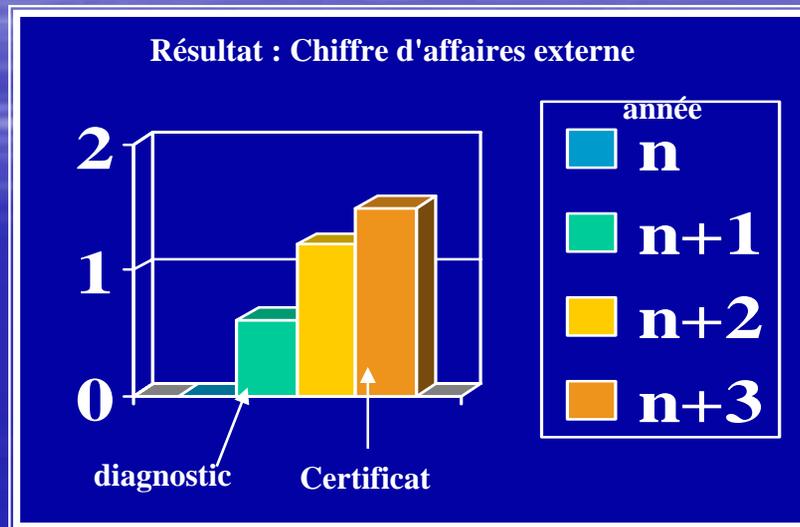
Laboratoire d'analyses physico-chimiques œnologiques

Situation initiale

- **Laboratoire local, qui veut quitter une grande entreprise pour devenir indépendant**
- **CA de 600 kF pour 2 personnes**
- **Pas d'actions commerciale ou presque**
- **Pratiquement pas d'organisation mais une bonne compétence**
- **Région en crise, forte concurrence de laboratoires déjà accrédités COFRAC**

- **Analyse du marché, Sélection du créneau le plus porteur**
- **Choix d'une image de sérieux, de compétence et de service**
- **Définition en conséquence des processus à traiter et des orientations de l'organisation :**
 - **Certifications ISO 45001 et ISO 9000**
 - **Gros effort de méthodes au niveau des analyses**
 - **Personnalisation des Services**
 - **Effort d'image : aménagement des locaux, catalogue...**
 - **Industrialisation du "workflow" : enchaînement des travaux, gestion...**
 - **Relance de l'action commerciale**

**Sans se soucier de la norme,
garantie par les bases données par le consultant et par son suivi**



- **Durée effective de travail pour obtenir les deux certificats (hors campagnes) : 10 mois**
- **Le Laboratoire devient le n° 1 de la région**

La certification est une excellente occasion pour progresser en profitant de la "mise à plat" de l'organisation et des processus

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**

Exemple 2 : les actions menées

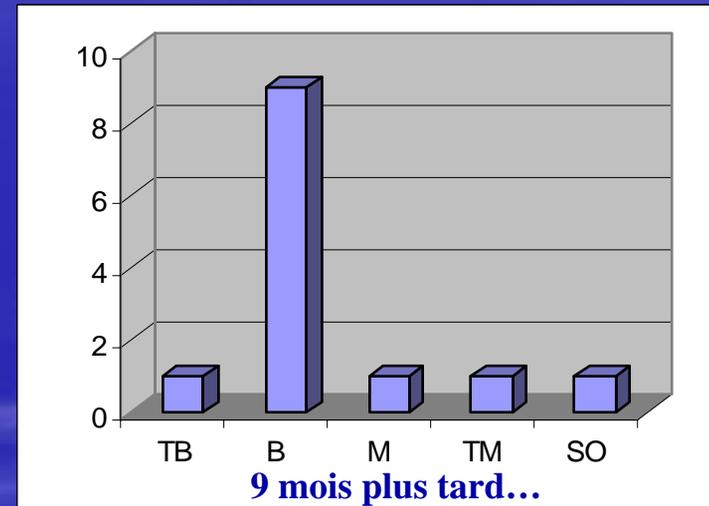
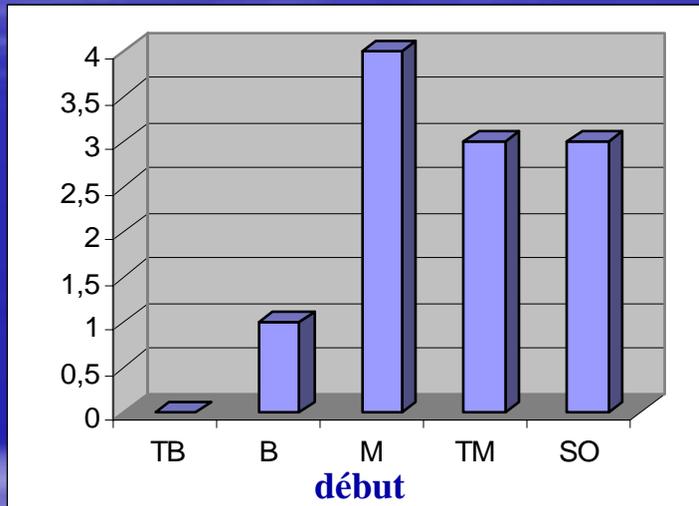
- **Modification de l'organisation commerciales avec la mise en place d'une cellule d'accueil, pour traiter les commandes courantes et "supporter" les commerciaux Grands Comptes**
- **Accord avec un grand distributeur afin de sous-traiter le commercial vers les petits comptes**
- **Mise en place de deux nouveaux entrepôts chez des transporteurs et livraisons directes des fournitures courantes**
- **Embauche d'un approvisionneur**
- **Mise en place d'une grande rigueur vis-à-vis des fournisseurs : double contrôle d'entrée, suivi des stocks, contrôle avant expédition, fiche de progrès à chaque défaut avec intervention vers le fournisseur...**
- **Déménagement pour de nouveaux locaux, plus "conviviaux"**
- **Changement de standard téléphonique**
- **Modifications informatiques : automatisation de nombreuses tâches récurrentes**
- **Intermédiation avec les personnels mécontents (ils décident de partir)**
- **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 et en 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.**

Motivation



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

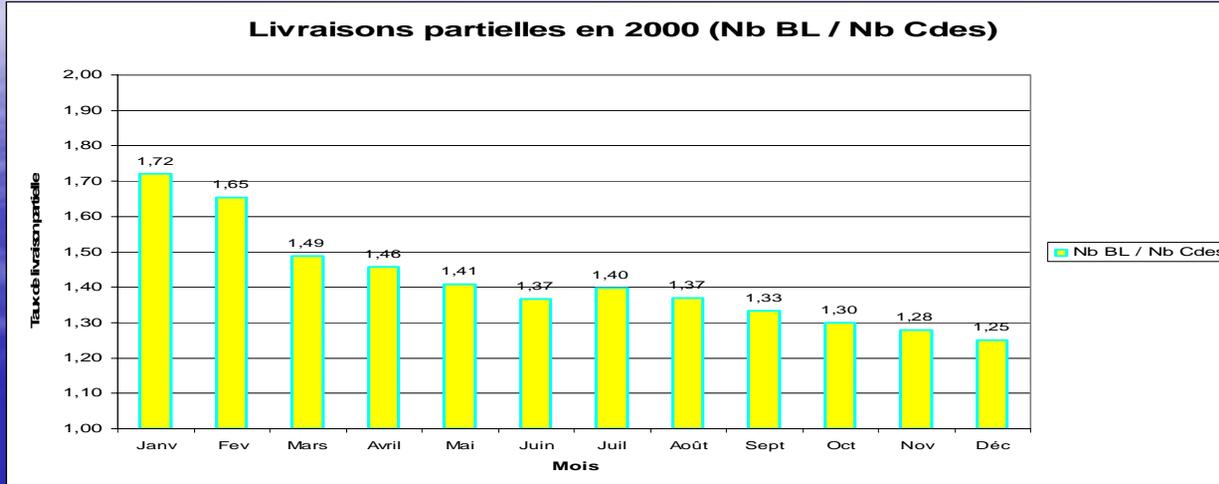
Organisation :

- 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,

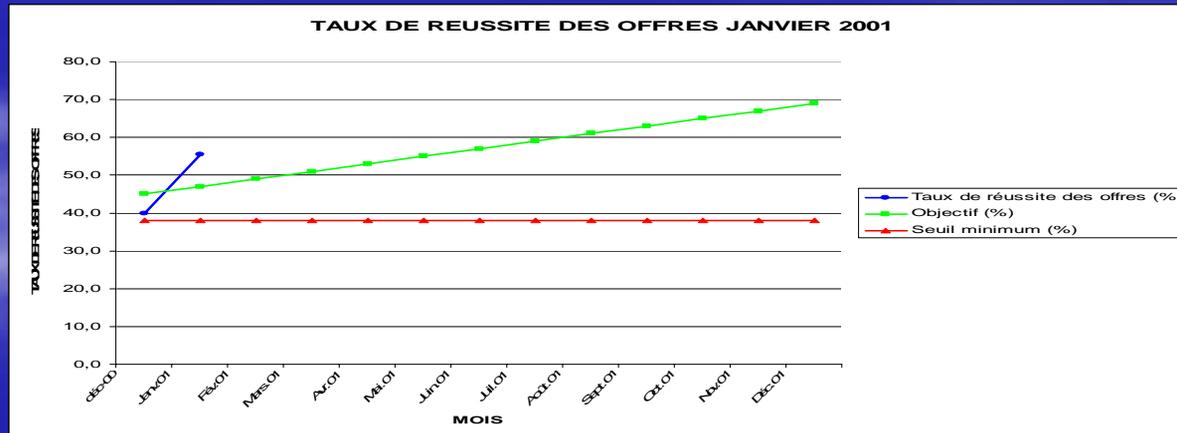
Personnel

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

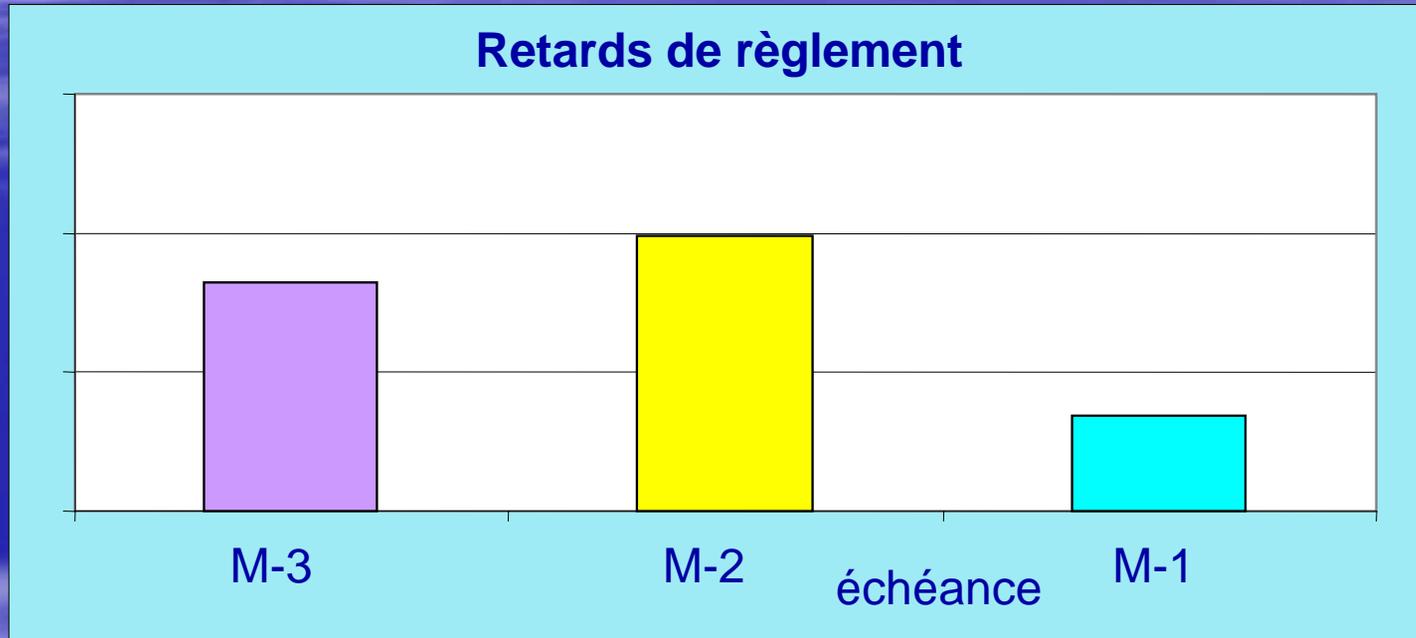
Livraisons partielles

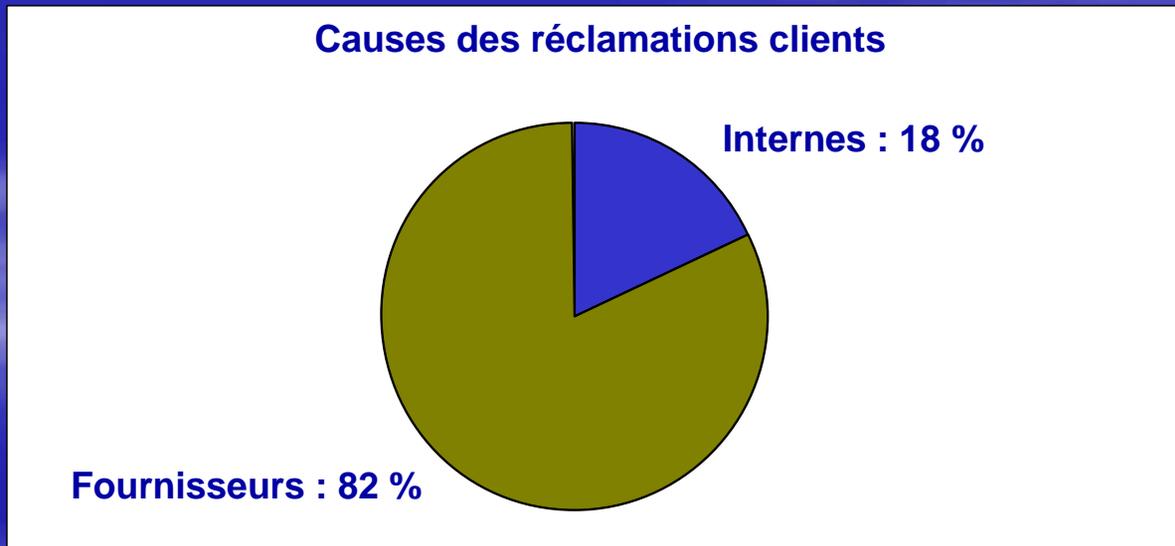
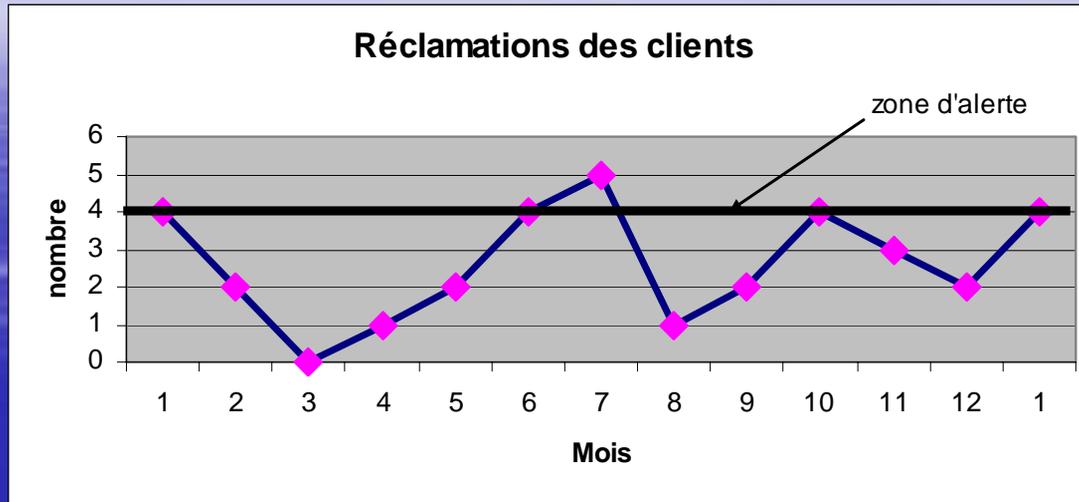


La réussite des offres

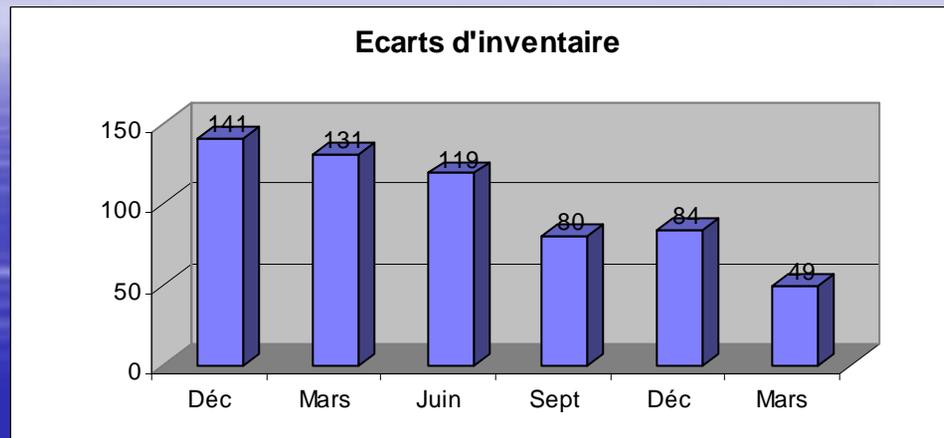


Les retards règlements clients

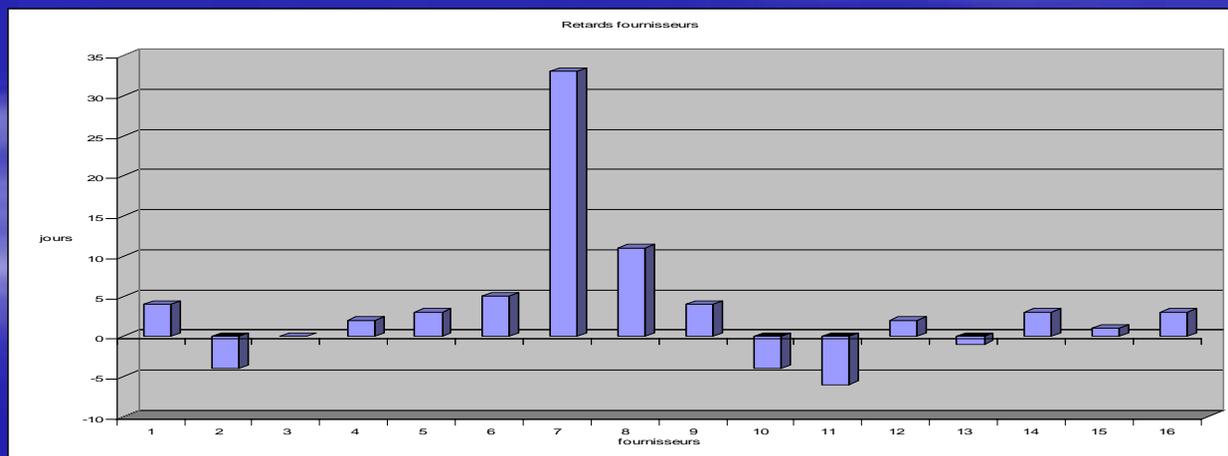




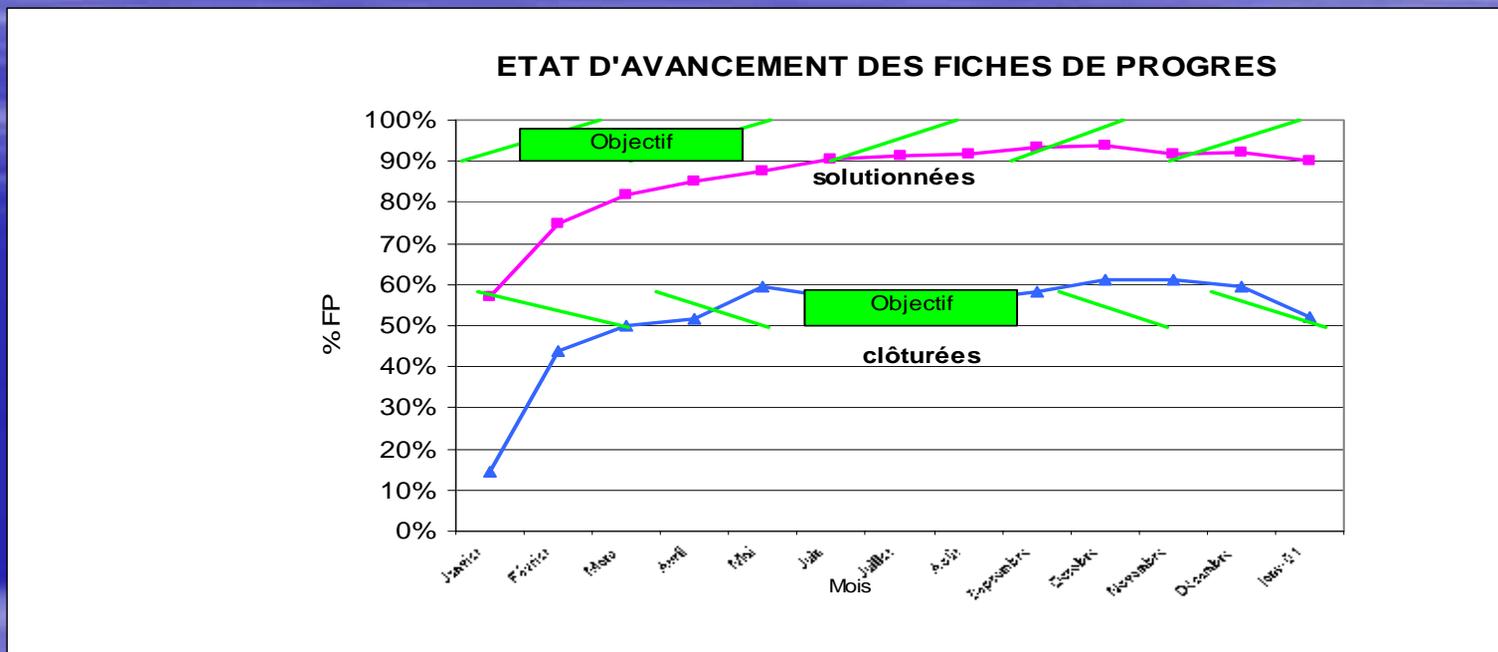
Les écarts d'inventaire



Les retards fournisseurs



Les fiches de progrès



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**

- Amélioration de toutes les interfaces avec les patients, les familles : accueil, information, standard, attentes, ponctualité, image, aspect des locaux...
- Relationnel avec les partenaires (hôpitaux, prescripteurs extérieurs...) : transferts entre établissements, coopération, contacts réguliers, envoi rapide des rapports d'hospitalisation, enquête périodique...
- Surcharge et urgence permanentes : meilleure organisation, meilleure planification, effort de méthode, automatisation des tâches courantes, chasse aux pertes de temps, délégations, renforcement des équipes, équipe « secours », fidélisation des intérimaires...
- Moyens et équipements : Informatique fonctionnant mal (amélioration des applicatifs, amélioration des dépannages, hot-line, formation des personnels, caractérisation du réseau...), équipe d'entretien...
- Formalisme excessif : le réduire (allègement de tout ce qui n'est pas absolument indispensable, recours à l'informatique...)
- Mauvaises relations entre services : meilleure coordination, résolution des problèmes de personnes, approche processus, audits croisés, sorties communes...
- Mauvaise communication interne : diagnostic précis des besoins / actions, pots et rencontres collectives, intranet...
- Certains personnels peu soigneux ou peu motivés, absentéisme... : analyse des causes et action, sanctions si les incitations positives ne suffisent pas
- Manque de respect de règles professionnelles : réformations périodiques, surveillance,
- Intérimaires et nouveaux : recueil des méthodes, formation systématique à leur arrivée, suivi et parrainage
- Démarche qualité peu motivante : recentrage sur les améliorations pratiques et les valeurs, « externalisation » des référentiels et certifications, remise de la documentation à sa juste place, démarche plus participative, motivations à s'investir (boîte à suggestion, groupes de projet qualité, prix qualité...)...
- Mauvais fonctionnement diffus : Diagnostic Participatif d'amélioration, démarche qualité générale

LA DÉMARCHE QUALITÉ DE BASE

Les quatre grands objectifs (entreprise)



Amélioration du chiffre d'affaires :

- Qu'est-ce qui fait quitter des clients ?
- En quoi les « concurrents » sont-ils plus attrayants ?
- Qu'est-ce qui peut améliorer notre image ?
- Qu'est-ce qui fait courir des risques importants ?

Amélioration du fonctionnement interne :

- Qu'est-ce qui nuit au bon fonctionnement, fait perdre du temps, gêne le management... ?
- Qu'est-ce qui fait baisser la motivation des personnels (terrain, cadres, management)

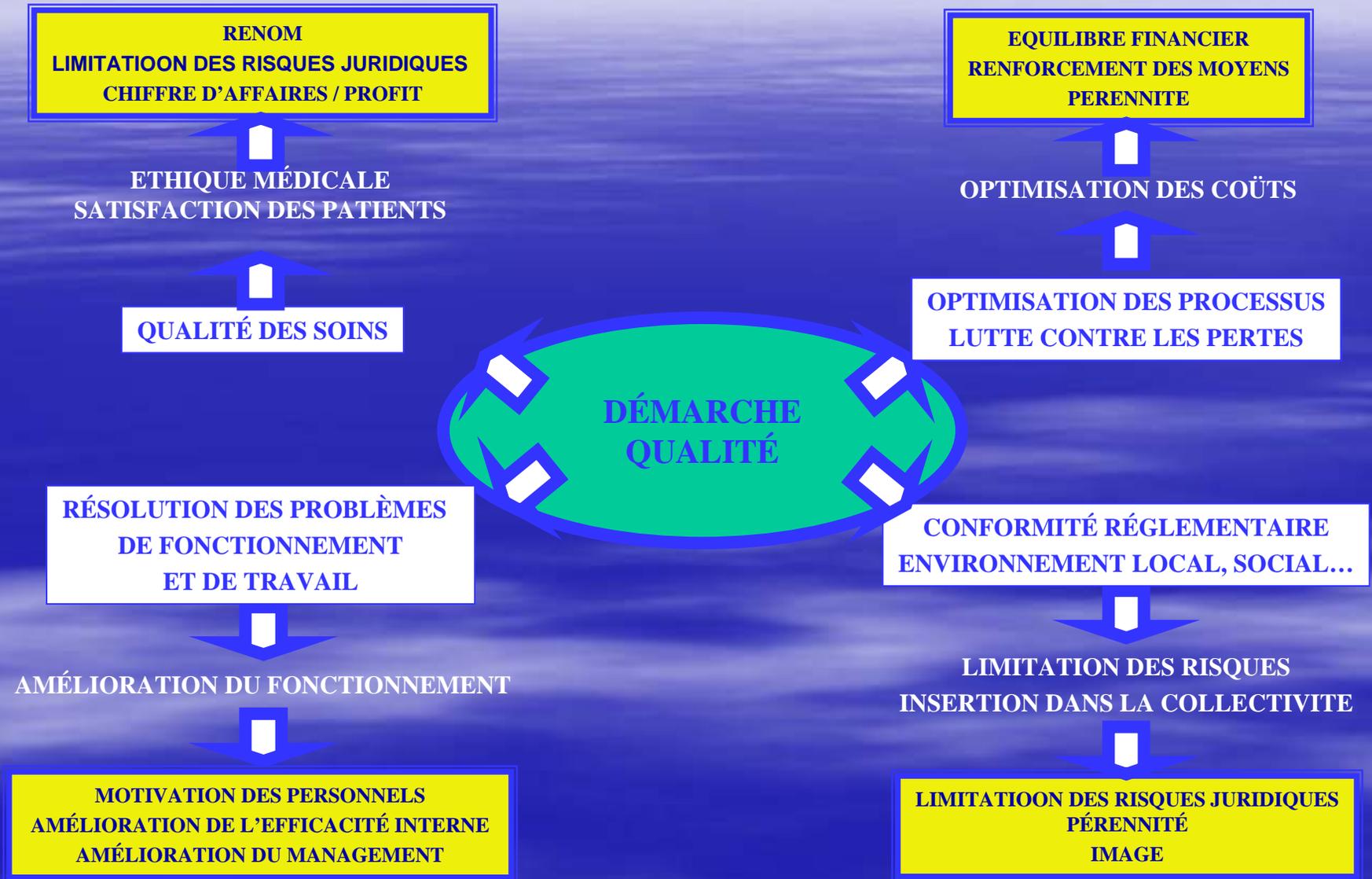
Amélioration de la rentabilité :

- Y-a-t-il des frais et des pertes d'argent qu'on pourrait réduire ?
- L'efficacité et la productivité de certaines activités pourraient-elle être accrues ?

Insertion sociétale :

- Y-a-t-il des risques vis-à-vis de la réglementation ?
- Serait-il utile d'améliorer les relations avec les partenaires extérieurs (voisinage, collectivités, pouvoirs publics...) ?
- Serait-il utile de renforcer la protection de l'environnement, l'Hygiène et sécurité ?

Les quatre grands objectifs (médical)



Amélioration des soins :

- Quels soins méritent d'être améliorés ?
- Qu'est-ce qui fait fuir des patients ?
- Qu'est-ce qui fait courir des risques juridiques ?
- En quoi les « concurrents » sont-ils plus attrayants ?
- Qu'est-ce qui peut améliorer notre image ?

Amélioration du fonctionnement interne :

- Qu'est-ce qui nuit au bon fonctionnement, fait perdre du temps, gêne le management... ?
- Qu'est-ce qui fait baisser la motivation des personnels (terrain, cadres, management)

Amélioration de la rentabilité :

- Y-a-t-il des frais et des pertes d'argent qu'on pourrait réduire ?
- L'efficacité et la productivité de certaines activités pourraient-elle être accrues ?

Insertion sociétale :

- Y-a-t-il des risques vis-à-vis de la réglementation ?
- Serait-il utile d'améliorer les relations avec les partenaires extérieurs (libéraux, pouvoirs publics, SAMU...) ?
- Serait-il utile de renforcer la protection de l'environnement et l'insertion sociétale de l'entreprise ?

**Le principe : C'est l' « opérationnel » qui fait la qualité
mais Il doit souvent se « battre » pour la faire.**



**Le but
de la
démarche
qualité**



**aider les « opérationnels » à faire la
meilleure qualité possible dans les
meilleures conditions possibles, dans
le cadre des contraintes et des
objectifs imposés**

La démarche qualité apporte :

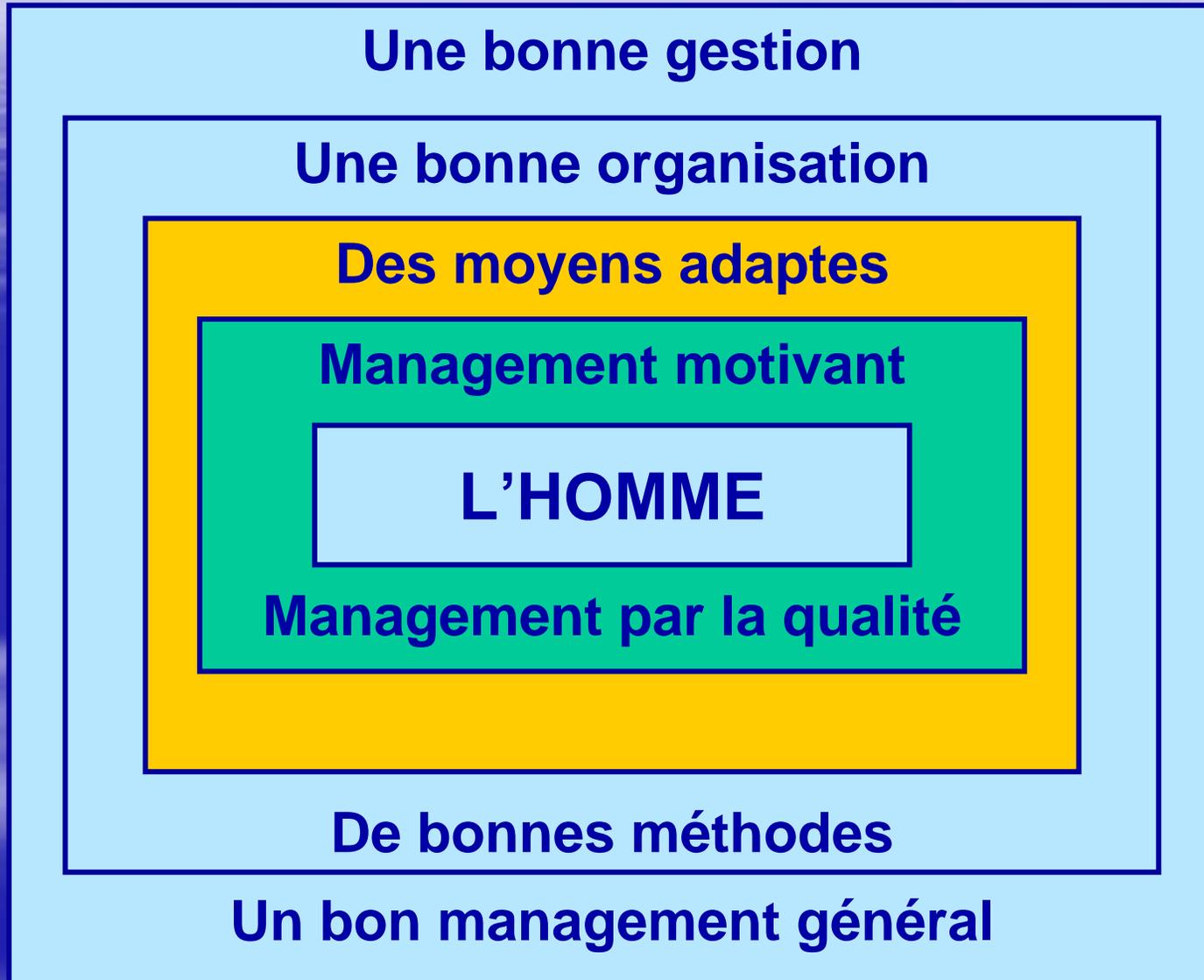
- Une approche participative, susceptible d'agir sur les comportements et les états d'esprit (alors que l'opérationnel aura une approche essentiellement directive, faute de temps)
- Du temps, des méthodes et des moyens pour traiter les problèmes « au fond » (alors que l'opérationnel ne pourra souvent recourir qu'à des expédients)
- Du contrôle pour faire respecter les dispositions prévues.
- Une expertise vis-à-vis de la qualitique (certification, normes...) : son rôle doit être de savoir l'appliquer utilement (et astucieusement...)



Pour réussir, le responsable qualité doit se positionner en aide vis-à-vis des opérationnels, avec les mêmes objectifs qu'eux et non en censeur, en contrôleur ou en donneur de leçons...

LES COMPOSANTES DE LA DÉMARCHE QUALITÉ

Les composantes de la démarche qualité



LA PRISE EN COMPTE DES PERSONNES

Qualité et efficacité nécessitent la motivation et la mobilisation du personnel

Imposer la qualité



- Qualité à minima, juste sur les points imposés
- Rejet de la démarche
- ➔ rejet aussi de la « valeur »



Le premier objectif d'une démarche qualité doit être de mobiliser le personnel vers les valeurs et le bon travail

Pour cela...

Exploitation des élans positifs des individus

- **Résolution des obstacles qui s'opposent à la qualité**
 - **Contrôles sur les points mal réalisés**

La qualité se construit, elle ne s'impose pas

QUALITÉ VERSUS EFFICACITÉ (2)



EFFICACITÉ



EFFICACITÉ



Motivation et management

La compétence, la motivation et le souci de bien faire du personnel reposent d'abord un bon management, axé sur la mobilisation des hommes et des femmes

Pour qu'un personnel fasse de la qualité, il faut que lui-même se sente bien au travail

Un personnel motivé est N fois plus efficace et productif



A vertical teal arrow pointing downwards, containing the following text from top to bottom:

Confiance
Motivation
Volonté de bien faire
Efficacité
Qualité
Rentabilité

Spirale positive



A vertical teal arrow pointing downwards, containing the following text from top to bottom:

Suspicion
Démotivation
Désinvestissement personnel
Inefficacité
Défauts de qualité
Baisse de rentabilité

Spirale négative

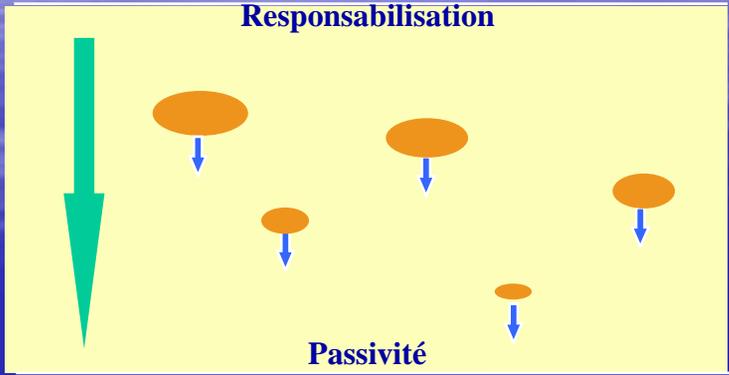
Les besoins "psychologiques" de l'homme dans le travail

- Le besoin de motivation : Le travailleur a besoin de motivation positive et se motivera donc si on lui en donne la possibilité
- Le besoin d'intelligence :
 - Le travailleur a le besoin d'un travail qui engage plus que l'endurance physique, qui présente un intérêt et une variété minimums
 - Il a besoin d'apprendre en travaillant et de ne pas cesser d'apprendre
 - Il a besoin de connaître la nature du travail et la façon dont on l'accomplit.
 - Il a besoin de situer ses activités par rapport aux objectifs de l'entreprise et de pouvoir les relier à sa vie extérieure
- Le besoin de dignité et de confiance : Le travailleur a besoin d'être reconnu comme "personne".
- Le besoin de convivialité : Il a besoin d'un environnement humain "positif", qui le comprend, l'écoute, s'adapte à sa personnalité...
- Le besoin de grégarisme : l'individu a besoin de se rattacher à un groupe, à un leader, à des besoins clairs...
- Le besoin de liberté : Le travailleur a besoin d'avoir certaines marges de décision et d'initiative
- Le besoin d'espoir : l'individu a besoin d'un futur désirable
- Le besoin de sécurité : le travailleur a besoin de se sentir en sécurité, et donc de stabilité d'autorité et d'un contexte clair

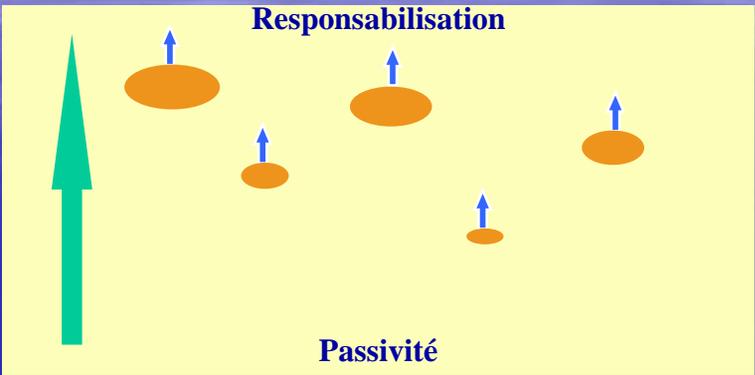


Deux types principaux de management

management directif



management participatif



↑
Capacité et
volonté
de l'individu
à se
responsabiliser

**L'habileté du manager est d'utiliser le mieux possible le personnel existant
La constitution d'une bonne équipe est une réussite, qui prend des années**

*Adapter le style de management à chaque personne
"Tirer" chacun vers le "haut"
en utilisant ses qualités et en jouant sur celles-ci pour corriger les défauts*

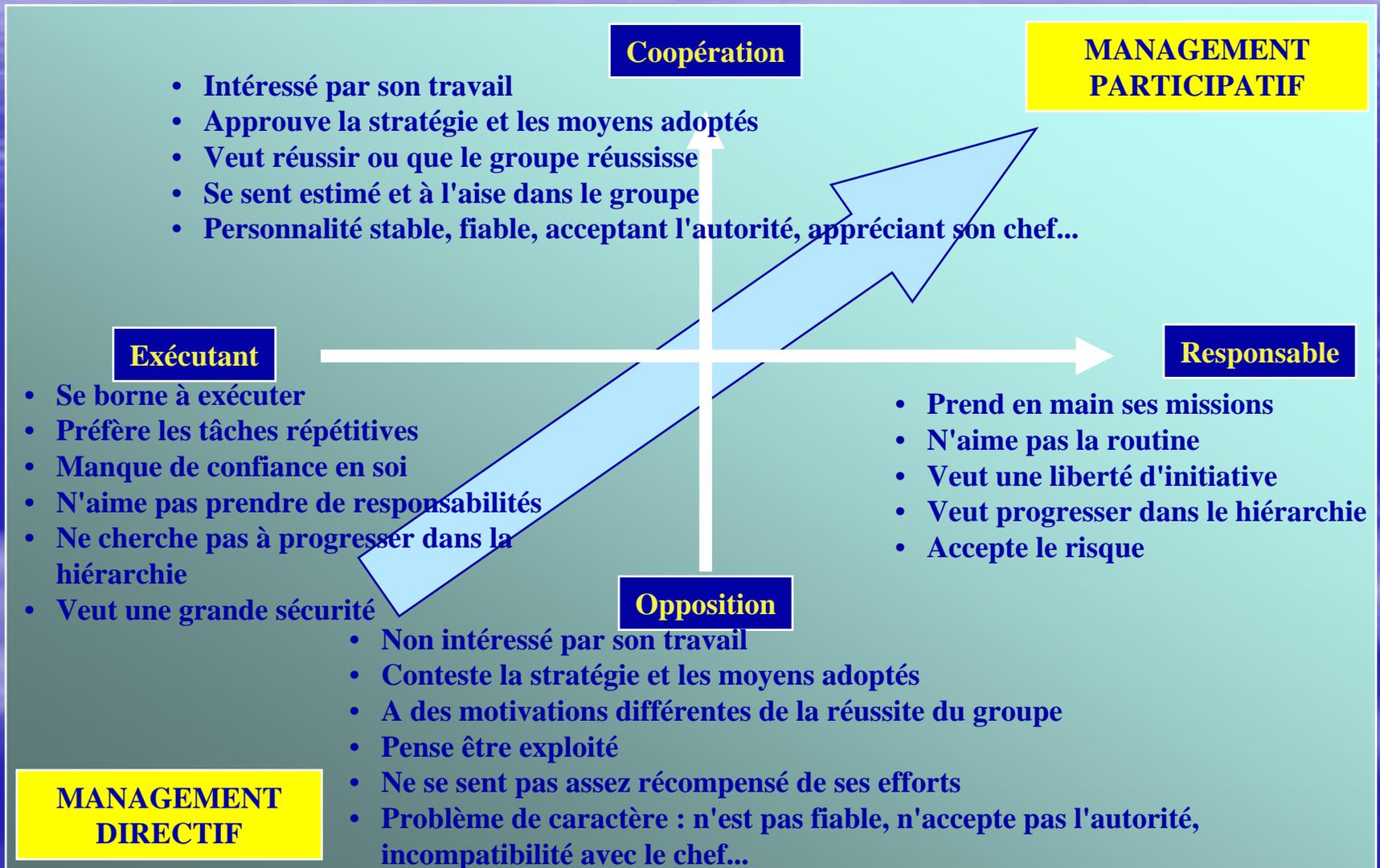
**Le management "participatif" utilise en fait nos pulsions "narcissiques" :
l'individu n'accepte pas ce qui noircit sa propre image,
soit en l'occurrence le "défaut".**

Le chef le plus exigeant est notre propre fierté

- **Manager par la motivation et la compétence et non par la crainte des sanctions**
- **Aller sur le terrain, écouter, comprendre**
- **Déléguer et responsabiliser :**
 - **avoir un à-priori de confiance**
 - **fixer des objectifs, donner de l'autonomie sur les moyens**
 - **juger et récompenser de façon objective, en fonction des résultats et des efforts**
 - **inciter les personnels à une responsabilisation croissante**
- **Décisions :**
 - **consulter les personnels concernés**
 - **prendre en compte les problèmes**
 - **expliquer les décisions**
 - **suivre les résultats, adapter**
- **Mettre chaque subordonné en position de faire du bon travail :**
 - **informer, communiquer**
 - **former**
 - **résoudre les dysfonctionnements**

- **Animer l'équipe :**
 - dynamiser, encourager, reconnaître les bons résultats
 - respecter la dignité et la personnalité de chacun
 - conseiller, résoudre les problèmes
 - suivre la motivation, détecter et corriger les causes de démotivation
 - s'intéresser aux personnes, connaître ses subordonnés
- **Surveiller et gérer :**
 - prendre du recul, ne pas nouer de relations personnelles trop étroites, rester à l'écart des conflits, exclure tout favoritisme
 - surveiller l'activité, détecter les dérives
 - mesurer les résultats, comparer aux objectifs
 - faire prendre les actions correctives nécessaires
 - gérer et faire remonter les informations nécessaires à la Direction

Faire progresser les salariés vers la responsabilisation et l'adhésion à l'entreprise



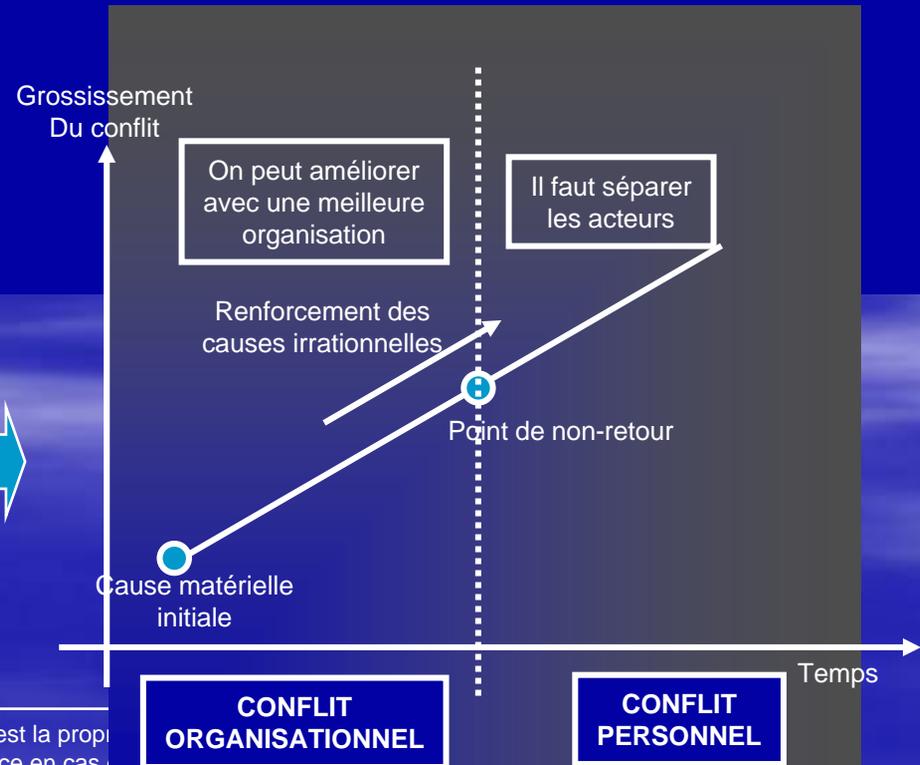
Exemples d'actions :

- **Promotion des Valeurs**
- **Mécanismes de motivation**
- **Entretiens annuels avec les personnels**
- **Amélioration de la communication**
- **Amélioration des formations**
- **Groupes de paroles**
- **Recueil des suggestions**
- **Formation au management des responsables et des personnels**
- **Médiation entre services, entre personnes...**

Traitement des problèmes « humains » comme pour les autres problèmes :

- diagnostic précis, éventuellement extérieur
- Actions
- Suivi jusqu'à bon fonctionnement.

Attention à ne pas trop attendre !



Les composantes de la démarche qualité

- La motivation des hommes et des femmes
- **Le management par la qualité**
- Les moyens
- L'organisation
- Le contrôle
- La gestion de la qualité
- L'amélioration permanente

Mettre en priorité la qualité dans le management...

- Vis-à-vis du « marché » (patients, professionnels de santé, organismes sociaux, partenaires...)
- En interne, dans la gestion courante (personnel, investissements, direction opérationnelle...)

**LA QUALITÉ EST UNE STRATÉGIE POUR GAGNER
ELLE CONSOLIDE TOUTES LES AUTRES**



**Ne pas confondre qualité
et qualitique**

- **Vis-à-vis du « marché » : gagner en étant les meilleurs :**
 - Valeurs : réactivité, esprit de service...
 - Image : accueil, téléphone, tenue...
 - Stratégie : « quality first »
 - Excellence dans toutes les relations « déterminantes » avec les clients et les partenaires

- **En interne : gagner par le personnel et l'organisation :**
 - Valeurs : esprit d'équipe, souplesse, rigueur, finition...
 - Promotion, compétence et responsabilisation des hommes et des femmes
 - Organisation : l'anti « YAKAFOKON »
 - Rester sur le terrain...

Les composantes de la démarche qualité

- **Les besoins de l'homme au travail**
- **Le management par la qualité**
- **Les moyens**
- **L'organisation**
- **Le contrôle**
- **La gestion de la qualité**
- **L'amélioration permanente**

Les moyens

**On ne peut pas faire du bon travail
avec de mauvais outils
(ou c'est très difficile...)**

Les apports possibles de la qualité

- **Bon fonctionnement de la procédure d'investissement**
- **Amélioration des postes de travail**
- **Entretien des moyens, réglages, étalonnages, nettoyage, asepsie...**
- **Formation des personnels, guides, méthodes...**
- **Hygiène et sécurité**
- **Protection de l'environnement**
- **Respect « intelligent » de la réglementation...**

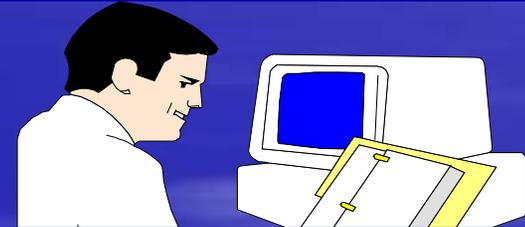
Les composantes de la démarche qualité

- **Les besoins de l'homme au travail**
- **Le management par la qualité**
- **Les moyens**
- **L'organisation**
- **Le contrôle**
- **La gestion de la qualité**
- **L'amélioration permanente**

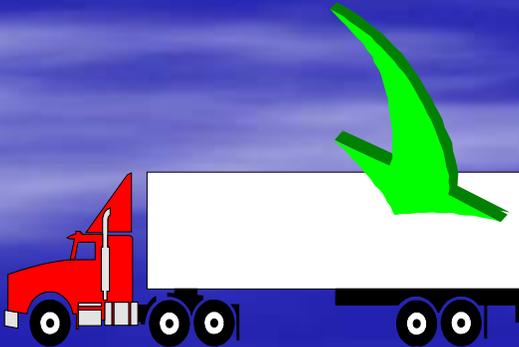
Organisation et méthodes sont les clefs d'une qualité sûre et régulière, « professionnelle »



Le commercial définit incomplètement le besoin exact du client



Le bureau d'étude doit partir à la chasse aux informations auprès du client, prend du retard, perd du temps, travaille perpétuellement dans l'urgence...



Des erreurs sont commises lors de l'envoi : oubli de pièces détachées ou de raccordement, fausse adresse...



L'assistante commerciale fait des erreurs dans la commande (remise, port, pièces...), ce qui mécontente le client, entraîne de nouvelles factures, des avoirs...

Deux aspects :

- L'organisation « structurelle » : qui est chargé de quoi → l'organigramme
- Les processus : le fonctionnement concret, « dynamique »

- **L'objectif : le bon fonctionnement général (et non la formalisation)**
- **Les ennemis et les remèdes :**
 - **Le cloisonnement → approche projet, approche processus, le réseau de communication, les réunions inter-services...**
 - **Les conflits → médiations, rencontres entre les acteurs, séparation des acteurs...**
 - **Le flou organisationnel : on ne sait pas qui fait quoi → le préciser**
 - **Ceux qui ne respectent pas leurs responsabilités → fiche de poste, objectifs, entretiens annuels...**
 - **Le formalisme (l'écrit rigidifie et consomme beaucoup d'énergie) → n'écrire que ce qui est réellement utile, considérer les documents comme des outils**
 - **Les lourdeurs administratives → les alléger**

Un processus est un enchaînement d'activité finalisé.

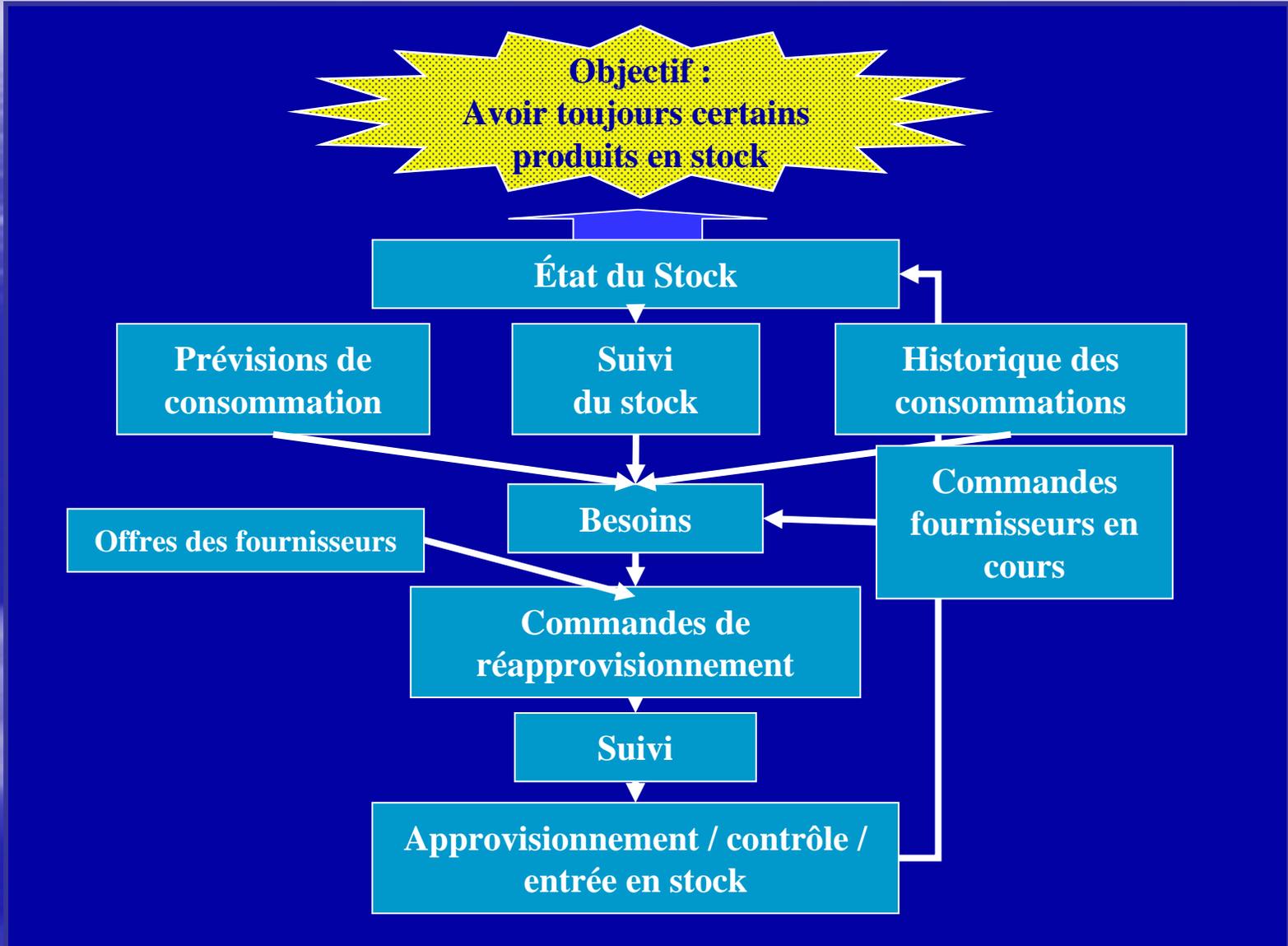
Même s'il est de la responsabilité d'un service, un processus fait généralement appel à plusieurs partenaires.

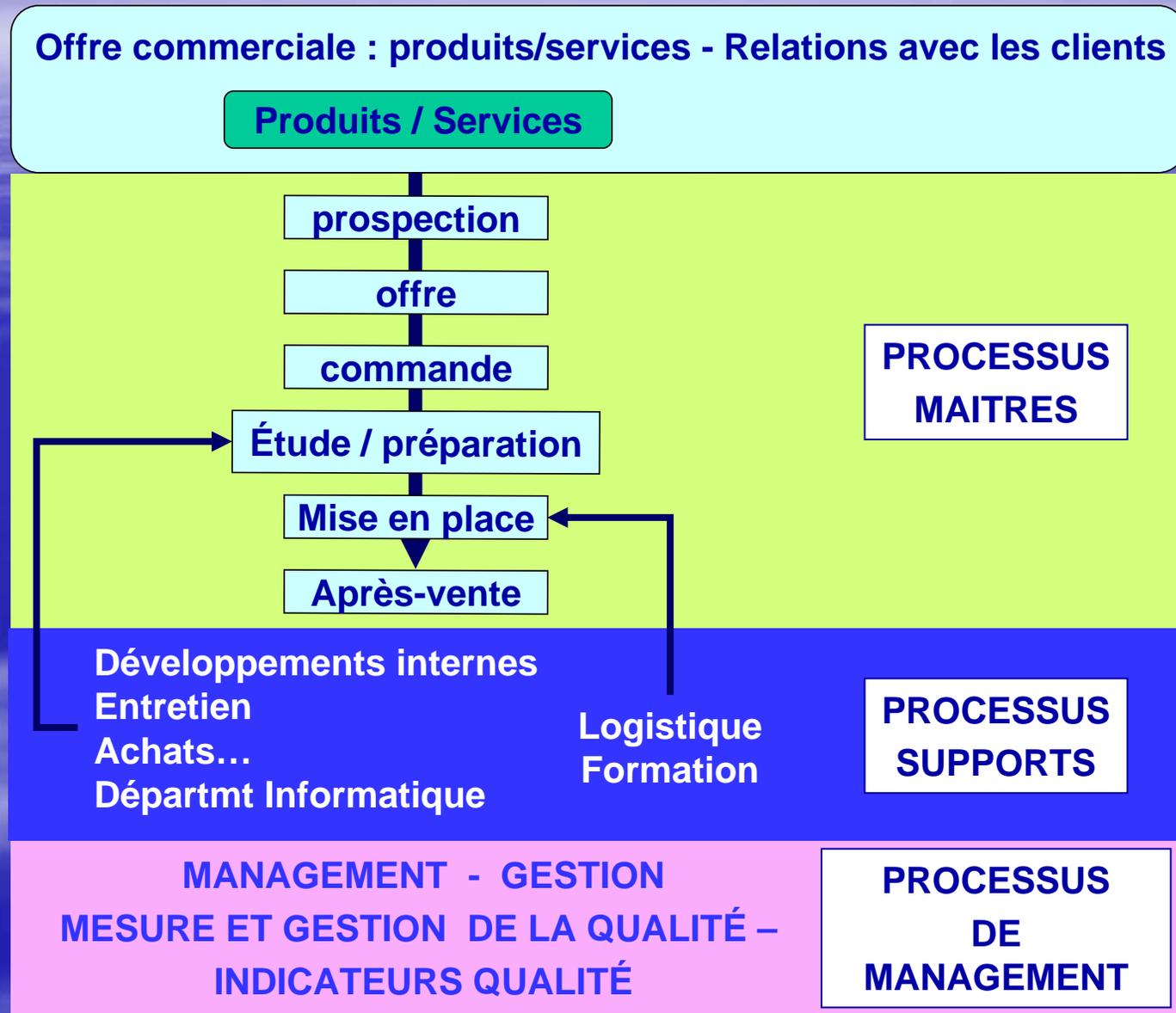
Les intérêts principaux de l'approche processus sont :

- **Le fondement de la démarche d'amélioration : remonter de la non-qualité constatée au processus et améliorer celui-ci**
- **La remobilisation des partenaires de chaque processus autour des objectifs communs,**
- **Le renforcement de l'esprit d'équipe, la lutte contre le cloisonnement**
- **Le traitement des problèmes aux interfaces**

A éviter !

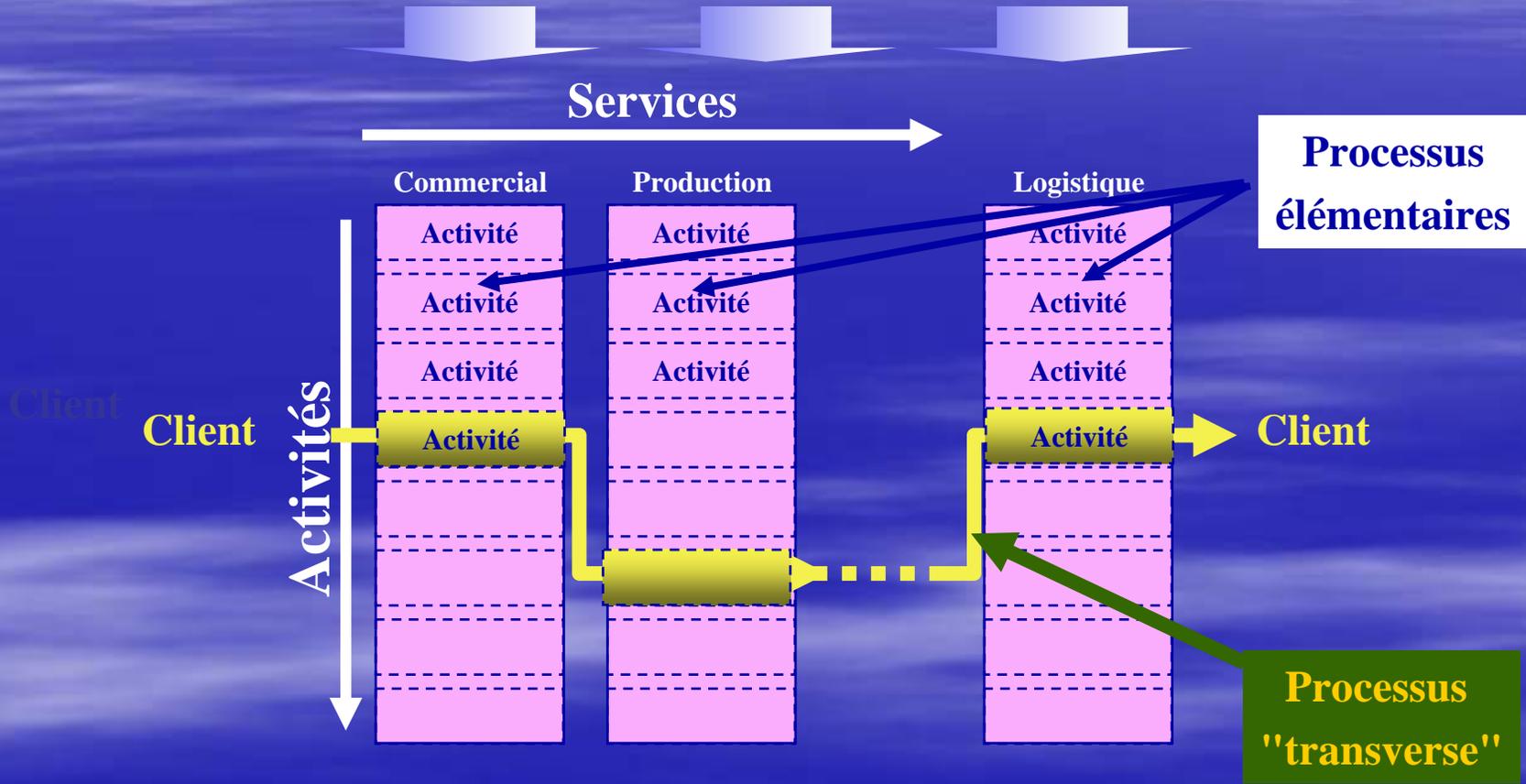
- **Confondre démarche qualité et formalisation des processus**
- **Passer du temps sur les processus qui fonctionnent bien**
- **Rajouter une structure documentaire lourde**
- **Créer une double hiérarchie**





Processus versus services

**Notes d'organisation : définissent qui est responsable de quoi,
C'est-à-dire les processus et leurs responsables**



**La documentation est nécessaire
car la communication orale est "volatile" et imprécise
La documentation est toutefois lourde à tenir à jour
et rigidifie l'organisation
Un document non à jour est inutile, voire dangereux**



**Ne formaliser que ce qui est réellement utiles pour les opérateurs,
c'est-à-dire ce qu'ils ne savent pas faire,
de façon à faciliter au maximum le travail**

Faire des documents simples à utiliser et à tenir à jour

**Faire gérer la documentation
par les services responsables des activités concernées**

**Mettre en place des outils informatiques
pour l'accès à la documentation et sa gestion**

**Un document doit être considéré comme un OUTIL :
sa qualité est de permettre à ses utilisateurs de travailler vite et bien,
sans erreur et avec un apprentissage réduit**

Comment ?

- ❖ **Satisfaire les besoins du travail :**
 - ❖ **Traiter surtout les problèmes, les incidents, cas rares...**
 - ❖ **Donner les informations utiles : tarifs, n° de tél...**
- ❖ **Ne pas faire du "descriptif"... ! Eviter les justifications...!**
- ❖ **Rendre les documents facilement utilisables : table des matières, schémas, exemples...**
- ❖ **Structurer les documents par service et activités, en auto-gestion**
- ❖ **Prévoir une procédure d'évolution souple et rapide**
- ❖ **Mettre en place un réseau informatique et un Gestionnaire Informatique de Documents (GED)**

Les objectifs :
Gains de temps
Réduction des incidents

Faire de l'utile...

NOTES D'ORGANISATION
rôles et fonctions, coordination, règles générales...

Liste des processus des Services

PROCESSUS DES SERVICES

Note de processus

- **Objet / objectifs / responsable de processus**
- **Diagramme général des étapes**
- **Organisation générale du processus (éventuellement)**
- **Informations détaillées, étape par étape :**
 - Informations utiles pour les acteurs
 - Consignes clefs, cas difficiles, cas rares...
- **Gestion et exigences particulières :**
 - Pilotage, tableau de bord, documentation...
- **Gestion du document**



**Instructions
détaillées**

Instructions détaillées

LIASSE DE PROCESSUS

**COORDINATION
GRANDS PROCESSUS
TRANSVERSES**

1- Préfaisabilité

Désignation du Responsable de processus (RP)

2- Etude par le RP

Identification de l'enchaînement des travaux

Prise en compte de l'objectif qualité

Prise en compte des problèmes

Prise en compte des avis de la Direction

Enquête de terrain

Objectif : AMÉLIORER

3- Projet par le RP

Concertation avec la Direction

4- Mise au point en concertation
avec tous les partenaires du processus

5- Mise en œuvre
Suivi - ajustements

**Uniquement pour
les processus
importants ou à
problèmes**

**Éviter d'imposer
Rechercher le
consensus**

**L'objectif principal :
Renforcer l'esprit
d'équipe**

Les composantes de la démarche qualité

- **Les besoins de l'homme au travail**
- **Le management par la qualité**
- **Les moyens**
- **L'organisation**
- **Le contrôle**
- **La gestion de la qualité**
- **L'amélioration permanente**

Les composantes de la démarche qualité

- **Les besoins de l'homme au travail**
- **Le management par la qualité**
- **Les moyens**
- **L'organisation**
- **Le contrôle**
- **La gestion de la qualité**
- **L'amélioration permanente**

Actions possibles du Service qualité

ACTIVITES

APPORTS POSSIBLES DU SERVICE QUALITÉ

Produits / services

- ➔ • Contrôle de la qualité
- ➔ • Aide à la résolution des défauts et problèmes associés aux produits

Fonctionnement courant

- ➔ • Promotion des valeurs et de la qualité auprès du personnel
- ➔ • Surveillance des activités, suivi du bon fonctionnement :
 - Bon management et bonne motivation des hommes
 - Moyens et infrastructures
 - Méthodes et organisation
 - Déroulement des « affaires », satisfaction des clients
- ➔ • Structuration et coordination des efforts de qualité des uns et des autres
- ➔ • Traitement des dysfonctionnements

Performances

- ➔ • Détection et aide à la résolution des dysfonctionnements et des problèmes internes qui pénalisent les performances :
 - ventes,
 - Rentabilité et productivité,
 - motivation du personnel...

Evolutions / actions nouvelles

- ➔ • Aide à l'organisation et aux méthodes détaillées pour la mise en œuvre

Sécurité juridique et autre

- ➔ • Conformité à la réglementation
- ➔ • Analyse de risques, prévention au niveau de l'organisation et des méthodes

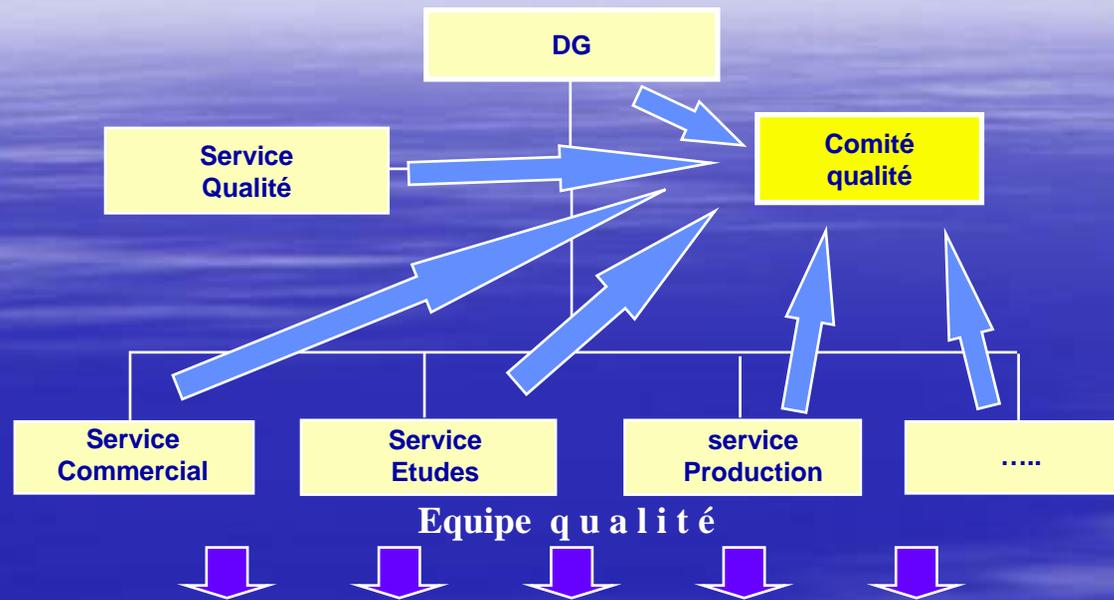
Démarche qualité globale
d'entreprise (QHSE, DD...)

- ➔ • Amélioration globale de l'état d'esprit et des pratiques
- ➔ • Grands processus transverses
- ➔ • Labels (certificats, prix, trophées...)

- Les associer à des objectifs ou à des problèmes importants
- Ils peuvent être :
 - Globaux (ex : taux de guérison global) ou locaux (ex : maladie ou servie donné)
 - Permanents ou provisoires
- Les réaliser si possible de façon simple, sur informatique (ils peuvent être approximatifs) ;
Saisir si possible aussi les causes des problèmes et les actions souhaitables
- **Ne pas s'en servir de moyens de contrôle et de sanction** : les indicateurs sont des outils permettant aux services et aux personnels de s'auto-gérer et d'analyser clairement leurs problèmes
- Ils peuvent par contre servir de support à des incitations "positives" : primes en cas de succès...
- Équilibrer les indicateurs "négatifs" par des indicateurs "positifs"
- Les indicateurs sont aussi une protection contre les erreurs de management

La mise en place des indicateurs doit être conçue comme une opération de motivation
L'important est de responsabiliser les personnels

Ne pas en faire trop !



Constituer une équipe qualité !

Responsabilités	chaque service est responsable de sa qualité et de ses méthodes désignation d'un correspondant qualité par Service désignation de responsables de processus
Documents	manuel d'organisation et des méthodes par Service classeur qualité ou analogue (relevés, indicateurs...)
Actions	suivi, contrôles, audits. indicateurs qualité relevés et traitement des problèmes et suggestions gestion et adaptation des méthodes

Les composantes de la démarche qualité

- **Les besoins de l'homme au travail**
- **Le management par la qualité**
- **Les moyens**
- **L'organisation**
- **Le contrôle**
- **La gestion de la qualité**
- **L'amélioration permanente**

Les obstacles à l'amélioration

Les obstacles

- **Le manque de soutien de la Direction**
- **La résistance au changement**
- **Le syndrome de la casemate : on ne tolère pas d'intrusion extérieure**
- **Le « j'ai raison » et le « yakafokon »**
- **Le manque de moyens**
- **La démotivation**

Le manque de soutien par la Direction

- **Se remettre en cause, bien écouter la Direction et les Services, s'appuyer sur leurs désirs de qualité pour progresser**
- **Prouver son efficacité :**
 - Agir vite et « opérationnellement »
 - commencer « petit », par des améliorations simples
 - Se former (voir précédent)
- **Traiter les problèmes qui préoccupent la Direction**

La résistance au changement

- Elle est légitime

Comment la surmonter ?

- Soigner particulièrement les changements :
 - Démarche participative
 - Organisation soignée
 - Prise en compte des problèmes de terrain
 - Préparation, information
 - Accompagnement
 - Adaptations pragmatiques
 - Laisser le temps pour les changements de comportement
 - Préférer le Kaizen aux grands chambardements

Le syndrome de la casemate

Les Services n'acceptent pas qu'on se mêle de leurs affaires

Comment le surmonter ?

- **Obtenir l'appui de la Direction (cf prcdt)**
- **Se situer dans les objectifs opérationnels du service**
- **Se former à leurs travaux, bien comprendre leur contexte (objectifs, contraintes, conjoncture...)**
- **Agir avec psychologie**
- **Utiliser l' « œil extérieur »**

Le « J'ai raison »

Les responsables n'acceptent pas les critiques et les suggestions

Comment le surmonter ?

- **Chiffrer les problèmes, mettre en évidence les conséquences**
- **Présenter un projet bien étudié**
- **Utiliser l' « œil extérieur »**
- **Agir avec psychologie**

Le « YAKAFOKON »

Les responsables décident sans se soucier de la mise en application des décisions

=> Non application, management « virtuel »

Comment le surmonter ?

- **Formations au management**
- **Pour chaque décision, examiner de façon participative les modalités pratiques de mise en œuvre**
- **Résoudre les problèmes associés**
- **Suivre la mise en œuvre et adapter**
- **Mesurer les résultats**

Le manque de moyens

La Direction ne donne pas les moyens nécessaires

Comment le surmonter ?

- **Faire la preuve de son efficacité en commençant « petit » (cf prcdt)**
- **Démontrer ses qualité de gestionnaire en dosant exactement les mesures proposées**
- **Bien se situer dans la stratégie et les préoccupations de la Direction**

La démotivation

Distinguer démotivation pour le travail et démotivation pour la démarche qualité :

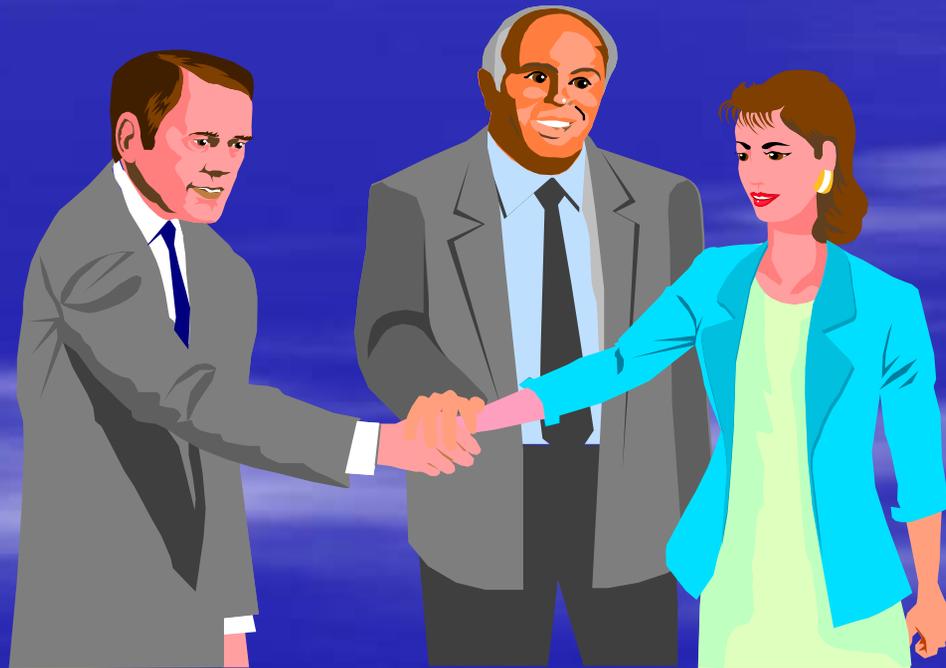
- démotivation pour le travail : problème grave
=> faire un diagnostic précis, revoir le management, les salaires, les carrières...**
- démotivation pour la démarche qualité :
=> se remettre en cause,
=> faire un diagnostic précis,
=> revenir à plus d'efficacité,
=> renforcer la communication sur les résultats,
=> agir avec plus de psychologie...**



Les conditions de la réussite ?

- **Objectif principal : renforcer l' « esprit qualité »**
- **Se situer dans la stratégie de l'entreprise**
- **Être efficace : améliorer réellement et rapidement**
- **Être pragmatique et concret :**
 - Éviter les précautions et lourdeurs inutiles
 - Appliquer une rigueur intelligente
- **Être complémentaire et non concurrent**
 - Reconnaître le travail des autres Services
 - Se positionner en « aide »
 - Agir sur l'organisation et non sur l'opérationnel
- **Agir avec compétence et efficacité**
 - Se former sur les domaines abordés
 - Faire appel aux expertises nécessaires
 - Faire appel à « l'œil extérieur »
- **Se remettre en cause en cas de difficulté**

FIN !



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

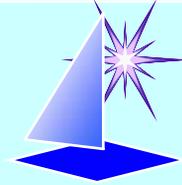
- **Management, stratégie**
- **Organisation**
- **Qualité totale, Recherche de l'excellence**
- **Certification**
- **Gestion de projet**
- **Logiciels de GED et de formation**
- **Résolution de conflits**
- **Le premier site français sur la qualité**

QUALITÉ
FONCTIONNELLE

***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 ?

