

**MASTERE
MANAGEMENT ET QUALITÉ GLOBALE
Université de Saint Quentin en Yvelines 2007**

**MANAGEMENT,
QUALITÉ ET QUALITIQUE**

**Conférence du 12 Mars 2009
par Christian DOUCET**



**Conseil, Audits, Formation en Organisation, Qualité, Management, Stratégie, 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 Tél. : 33 (0)1 69 44 20 33 Fax : 33 (0)826 166 747
Adresse postale : 6 rue Soret, 91600 Savigny sur Orge
Site web : doucetconseil.fr / qualite-info.net ; e-mail : info@doucetconseil.fr**

Une situation paradoxale...

Un grand besoin de qualité des entreprises,

Non-qualité =

- Perte de clients
- Perte d'argent
- Risques...
- Mécontentement du personnel

Qualité = réussite et rentabilité à long terme

POURQUOI ?

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

Les causes : trop peu de valeur ajoutée... Trop peu d' « humain »

- Les démarches qualité « actuelles » (ISO, 6 sigma, EFQM...) améliorent peu comparées aux efforts fournis :
 - Beaucoup de travail de formalisation et de gestion des documents et des problèmes, beaucoup de réunions...
 - Peu de résultats au niveau des performances (chiffre d'affaires, marge...)
 - Peu utiles en interne : simple clarification, sans résolution des problèmes essentiels
 - Alourdissement du fonctionnement

Or...

Toute activité est jugée à la valeur ajoutée qu'elle apporte.
Cela conditionne sa place dans l'entreprise
et son soutien par la Direction et les Cadres

- Les démarches sont « hyper-tayloriennes » alors que tout le management moderne évolue vers la responsabilisation et la participation des personnels :
 - Les « valeurs »
 - La responsabilisation des personnels, le management participatif
 - La qualité à la source
 - La motivation du personnel



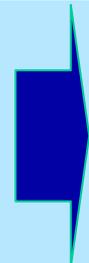
**La démarche qualité gagne
dès qu'elle est réellement utile et efficace**

La solution ?

Prendre du recul par rapport aux méthodes actuelles, être efficace

- **Centrer la démarche qualité sur**
 - **Les résultats : réussite des offres et des ventes, fidélisation des clients, efficacité interne, motivation du personnel...**
 - **L'amélioration, c'est-à-dire la résolution des problèmes d'organisation et de fonctionnement**
 - **Par la qualité**
 - **Promotion de la confiance, le travail, l'entraide, la ponctualité,**
 - **Implication du personnel : placer le personnel au centre de la démarche : c'est lui qui fait la qualité**
- **Distinguer qualité et qualitique, évaluer les méthodes proposées à leurs résultats, (bilan gains/coûts et efforts), savoir éviter leurs travers...**
- **Agir de façon simple, rapide et efficace (l'inverse de la qualitique actuelle)**

**La qualité
fonctionnelle**

- 
- **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 du responsable qualité, valorisation de sa fonction**

SOMMAIRE

- **La situation actuelle : la qualité en difficulté**
- **Les causes**
- **Mettre en œuvre des démarches qualité bien intégrées et bien appréciées**
- **Exemples et études de cas**
- **Approfondissons :**
 - **Le management par la qualité**
 - **Les processus et la documentation**
 - **Les indicateurs**
 - **La maîtrise du changement**



Deux livres à lire, un site à consulter...

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

Comment mener une démarche qualité simple et naturelle,
fondée sur l'amélioration permanente

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

Comment se mettre en conformité de façon utile,
sans lourdeurs ni formalisme superfétatoire

Le premier site français sur le management et la qualité

•<http://www.qualite-info.net>

Une véritable encyclopédie, plus de 7000 pages et fichiers, un forum,

De nombreux articles (Qualité Références) et conférences

2 blogs : <http://qualitis1.blogspot.com/> et <http://levilainpetitcanard2.blogspot.com/>

Pour accéder aux planches : Site / Conférences : mot de passe : UVSQ09

*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
FONCTIONNELLE**

***Plus de 380 prestations dans des entreprises
et administrations de toute nature***

Humanisme et performance

Reposons-nous les questions de base

LA QUALITÉ :

Qu'est-ce ?

Pourquoi ?

Depuis quand ?

Qui la fait ?

Pourquoi des démarches qualité ?

Qu'est la « QUALITIQUE » ?





Quel avenir ?

Accroissement de la concurrence Complexification des attentes

Le client est de plus en plus puissant et exigeant : il veut le moindre prix mais aussi la qualité (performances, service, sécurité...) et change de fournisseur s'il n'est pas satisfait



SURVIE

Accroissement des risques et de leur gravité

Les conséquences de la non-qualité deviennent considérables :

- Reprises de séries, méventes
- Accidents, procès
- Risques réglementaires
- Mouvements sociaux, turn-over...

➔ Il faut sécuriser l'organisation et le management



SURVIE

Complexification des produits et des organisations Croissance des coûts / Baisse des marges

L'exigence de qualité devient de plus en plus forte à chaque stade

Il faut lutter contre toutes les non-qualités :

- Défauts de fabrication,
- Dysfonctionnements,
- Conflits, démotivation, troubles sociaux
- Pertes de clients, d'image, d'efficacité promotionnelle



**L'EXCELLENCE EST
NÉCESSAIRE À
CHAQUE STADE**



**Un niveau « moyen » de qualité ne suffit plus :
il faut atteindre l'excellence**

Les quatre grands objectifs



L'efficacité de l'action qualité se mesure à l'amélioration des performances

Les questions (au niveau de l'ensemble de l'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 améliorations nécessaires
sont les objectifs « qualité »**



Pour assurer un engagement ou une performance, il faut prendre les mesures nécessaires pour l'obtenir de façon sûre.

Les étapes :

- 1. Identifier le processus qui y conduit**
- 2. Identifier les problèmes et les risques vis-à-vis du résultat attendu**
- 3. Prendre les mesures nécessaires et écrire les méthodes et procédures en concertation**
- 4. Vérifier leur mise en œuvre**



Ce n'est pas seulement écrire des procédures...

Exemple : une charte qualité

- **Nous respecterons les délais**
- **Nos produits seront sans défauts**
- **Notre téléphone fonctionnera de 8 h à 19 h**
- **Nos vendeurs seront compétents**
- **Ils seront aimables**

Planification amont,
ordonnancement, stocks,
marges sur les délais...

Qualité des matières et
approvisionnement,
fabrication, contrôle...

Tours de service au
téléphone, gestion des
absences...

Formation, argumentaires,
documentation...

Règles de comportement
Formation...

Un processus est un enchaînement d'activités finalisé. Les processus « transverses » impliquent plusieurs services

Un processus est avant tout une équipe d'hommes et de femmes qui doivent travailler ensemble pour atteindre les objectifs

Pour qu'un processus fonctionne bien, c'est-à-dire atteigne les résultats assignés de façon régulière et avec une efficacité maximale, il faut veiller à

- La motivation et le travail en équipe des personnels concernés
- Une bonne organisation (moyens, compétences, qui fait quoi...)
- La maîtrise des points critiques
- L'amélioration permanente

Le « responsable de processus » est chargé de suivre le bon fonctionnement du processus. Il définit les meilleures méthodes. Il n'a pas de rôle hiérarchique



A éviter !

- **Se limiter à décrire les processus**
- **Créer une double hiérarchie**

Exemples :

- Le rangement
- Le fournisseur
- La secrétaire
- Le respect des délais...



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

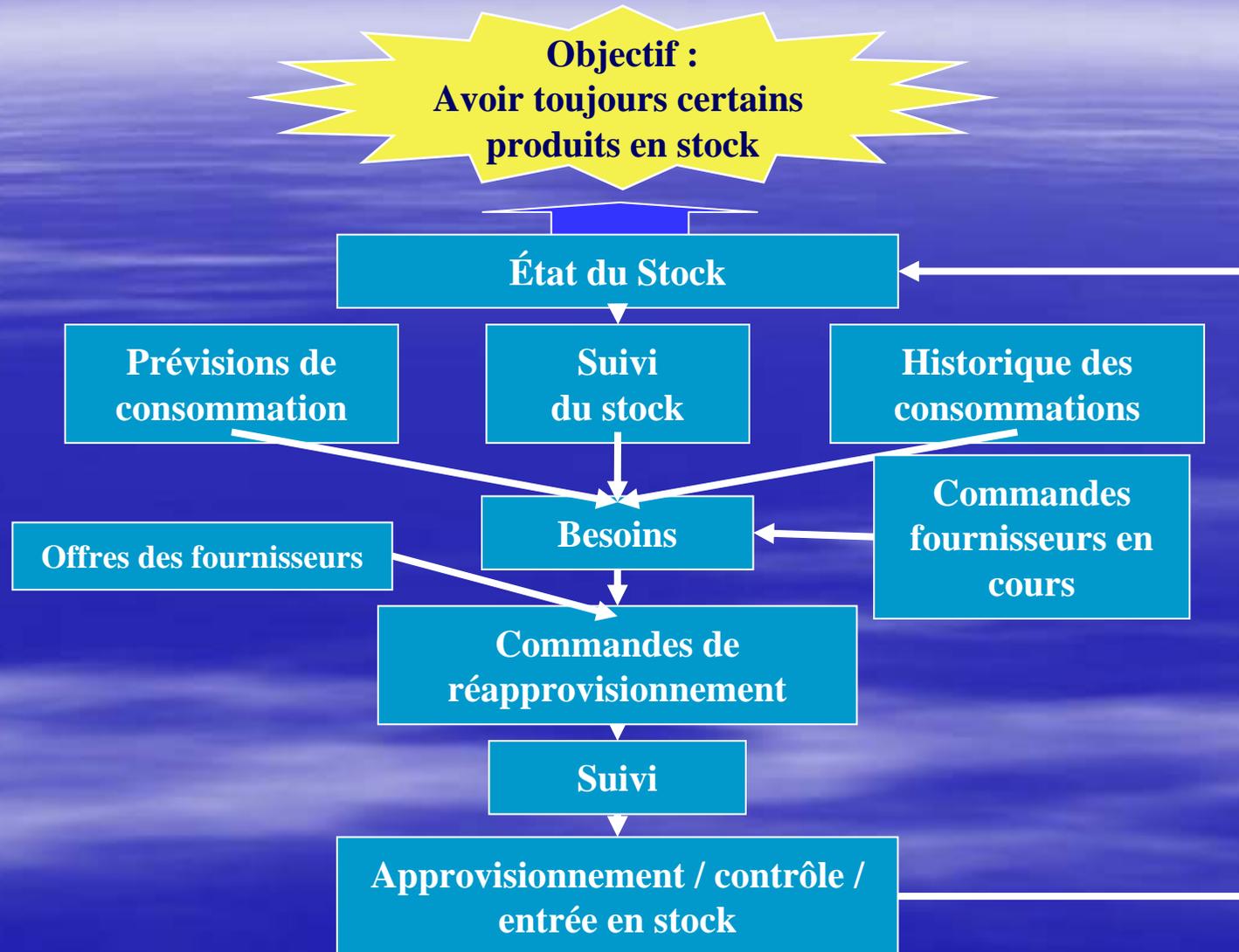


Exercice

Objectif :
**Avoir toujours certains
produits en stock**

- 1. Identifier le processus**
- 2. Identifier les problèmes et les risques**
- 3. Définir le plan de qualité**

Exercice (corrigé)



**Quelques exemples de
démarche qualité fonctionnelle
globale**

Exemple : une démarche globale de remise à niveau via la certification

Laboratoire d'analyses physico- chimiques œnologiques

Situation initiale

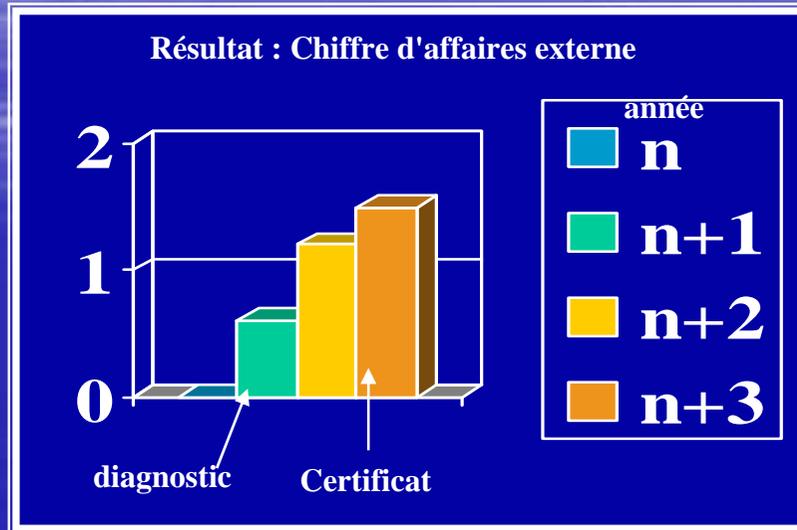
- **Laboratoire local, qui veut quitter une grande entreprise pour devenir indépendant**
- **CA de 90 k€ pour 2 personnes**
- **Pas d'actions commerciale ou presque**
- **Pratiquement pas d'organisation mais une bonne compétence**
- **Région en crise, forte concurrence de laboratoires déjà accrédités COFRAC**

Le diagnostic, les actions

- 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 :
 - 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...
 - Certifications ISO 45001 et ISO 9000
 - Relance de l'action commerciale

**Sans se soucier de la norme,
garantie par les modèles documentaires
données par le consultant puis par son suivi**

LES RÉSULTATS



- **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 : L'amélioration de l'organisation grâce à la certification

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 : 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**

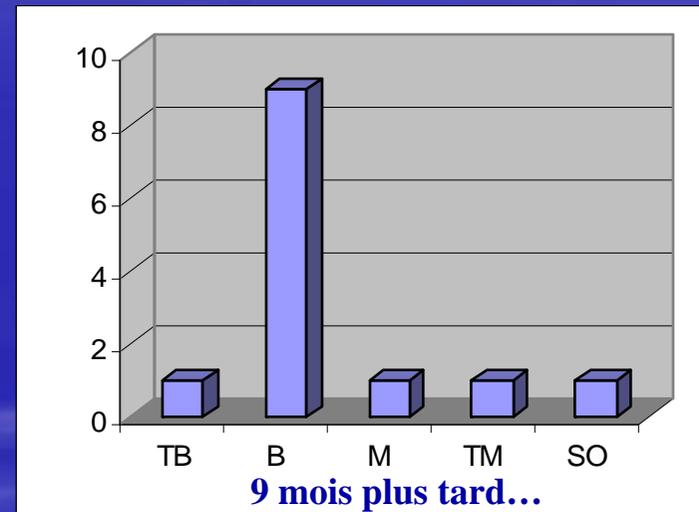
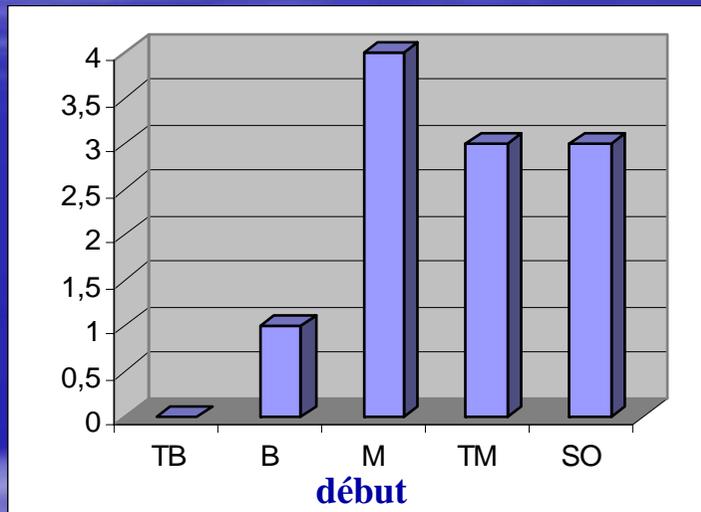
**La certification obtenue en 13 mois
avec un rapport d'audit très élogieux
(sans pratiquement parler de la norme pendant la démarche...)**

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.**

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 :

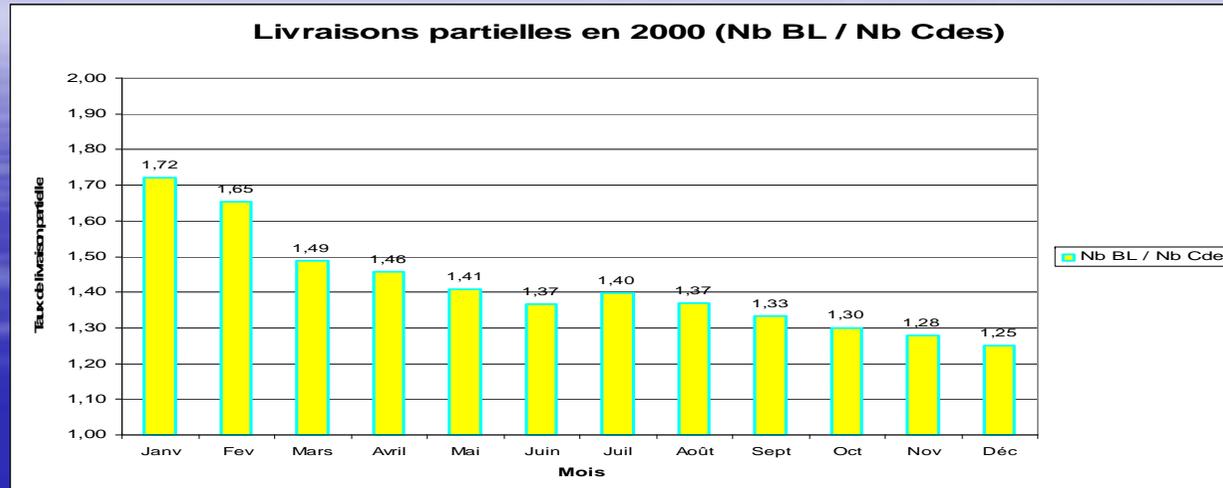
- Meilleure organisation : plus d'efficacité
- Je pense que dans quelques temps et grâce aux méthodes nous serons beaucoup plus efficace
- Bon fonctionnement avec la mise en place des méthodes,

Personnel

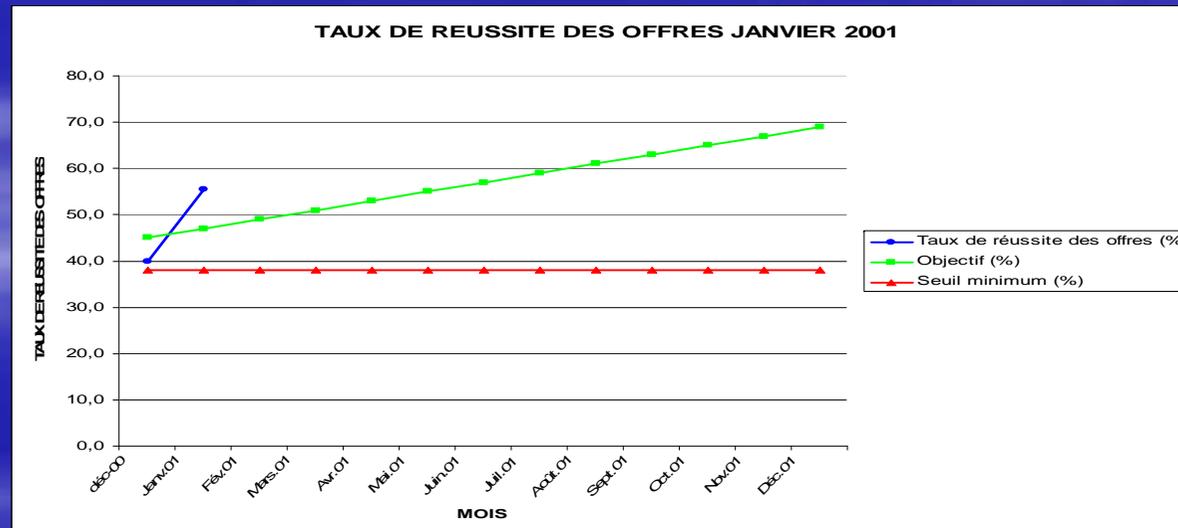
- L'embauche assez rapide de nouvelles personnes aux postes vacants
- La motivation du personnel à travers les augmentations de salaire et les primes



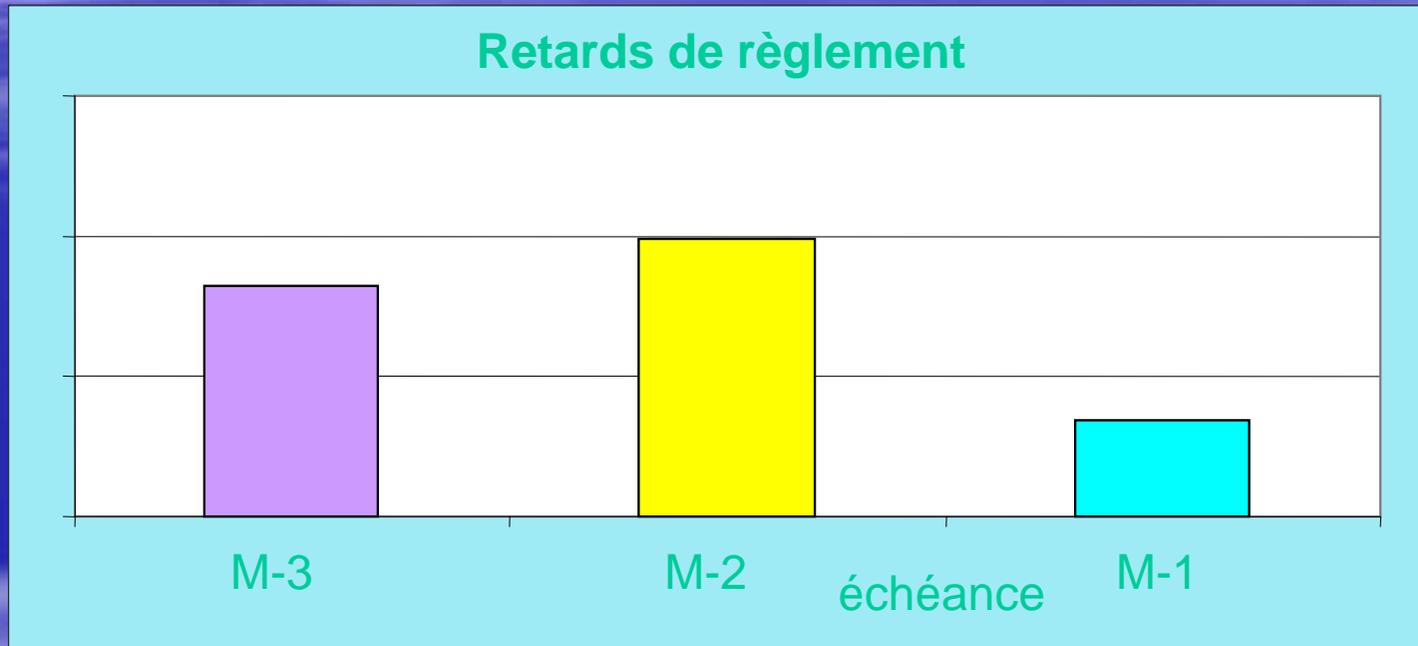
Livraisons partielles



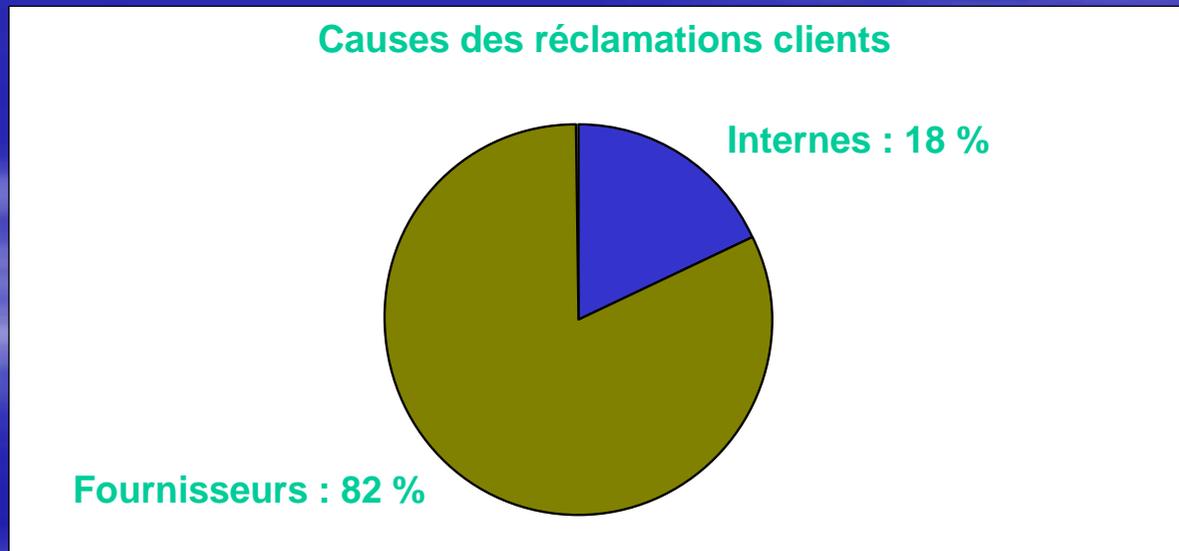
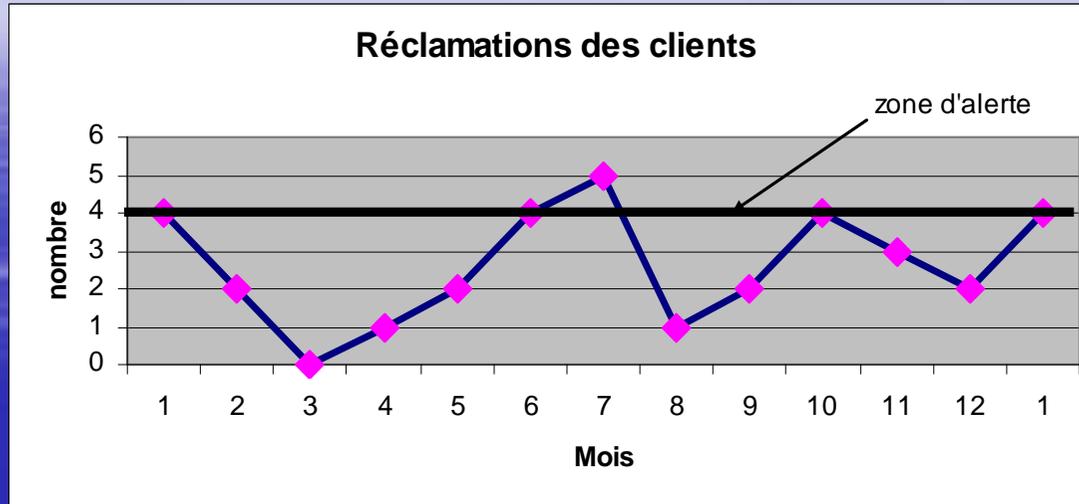
La réussite des offres



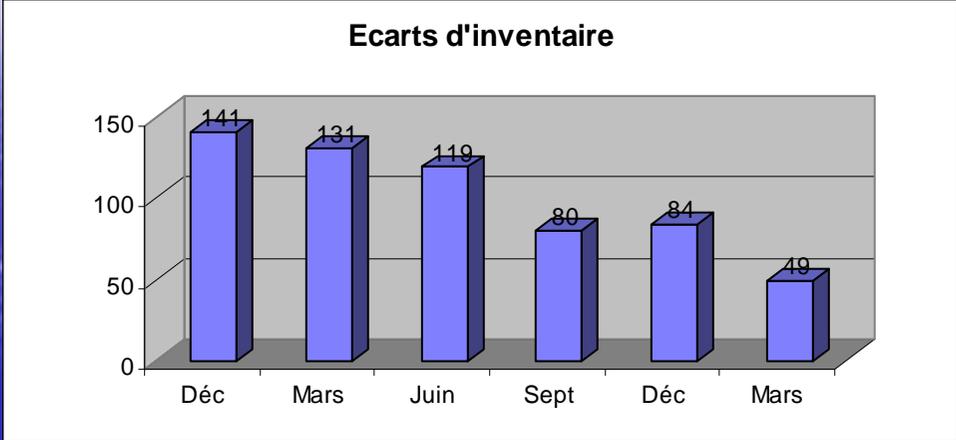
Les retards règlements clients



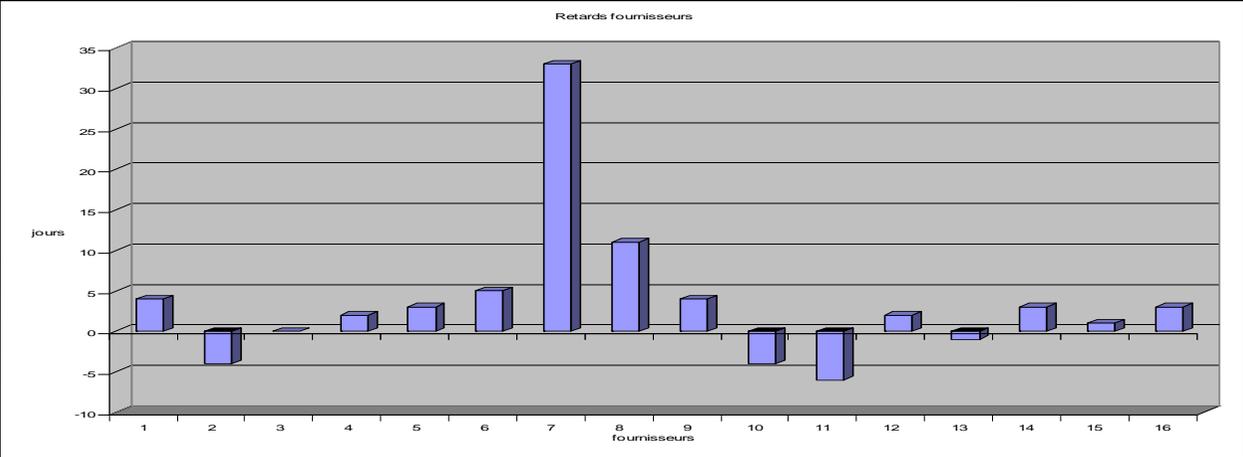
Les incidents clients



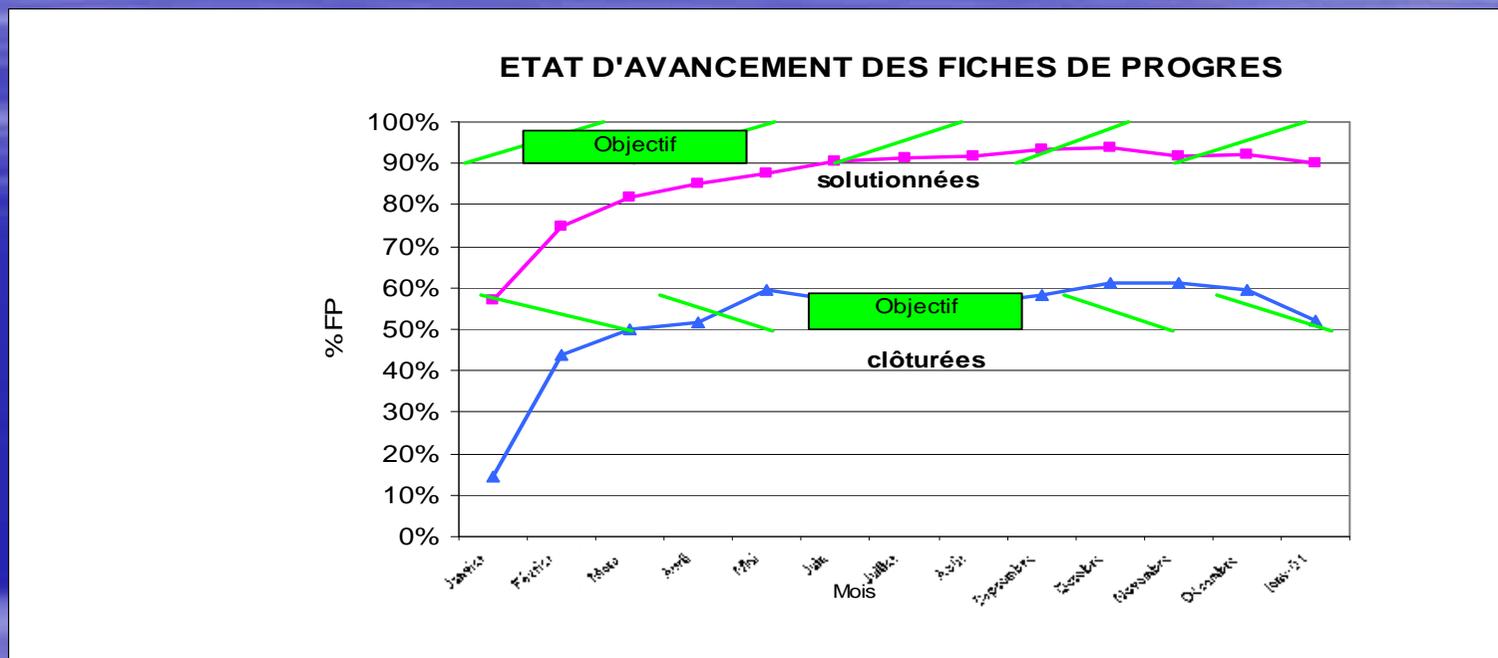
Les écarts d'inventaire



Les retards fournisseurs



Les fiches de progrès



Exemple : Une démarche d'amélioration permanente en production

Fonderie en alliages cuivreux
Leader européen

Entreprise adaptée faisant
travailler des handicapés

(voyages au cœur de la qualité, voir sur le site)

L'homme est placé au centre du management

- Répartition en petites équipes autonomes, responsables de leur activité : contact direct avec le client → adaptation permanente aux évolutions de ses demandes, forte réactivité
- Les « fonctionnels » sont au service des équipes → résolution rapide des problèmes
- Mise en exergue des valeurs : entraide et coopération, qualité du travail, service au client... → agrément de travail et efficacité
- Sensibilisation et forte implication du personnel aux enjeux et risques du marché → adaptation aux évolutions du marché
- Appel permanent aux suggestions d'améliorations, valorisation des auteurs des meilleures idées → amélioration permanente
- Outils « qualité » : indicateurs, réunions hebdomadaires, traitement des problèmes, 5S, formations au management des encadrants...

Exemple : redressement d'une entreprise de production

Mesures prises

- 1. Sensibiliser les personnels sur les problèmes de l'entreprise**
- 2. Partitionner l'atelier en petites unités ou villages, développer le sentiment d'appartenance à l'équipe et les valeurs**
- 3. Réaliser les 5S : « ORDRE » : *Ordonner, Ranger, Dépoussiérer, Découvrir des anomalies, Rendre évident, Etre rigoureux***
- 4. *Engager la démarche d'amélioration permanente, Mini-projets***
- 5. *Rendre les équipes autonomes, les placer au centre de l'Usine***

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

Écarts entre la démarche qualité fonctionnelle et la démarche traditionnelle

- **La démarche est centrée sur les améliorations et non sur la conformité ou la réglementation, qui sont des contraintes**
- **Le personnel est placé au centre de la démarche et responsabilisé**
- **Les valeurs sont mises en avant**
- **L'efficacité est recherchée : agir vite et bien**
- **La qualité est traitée comme toute autre activité. Elle a les mêmes objectifs**
- **Elle aide les autres services et non les contraint**
- **Les documents sont conçus pour aider et non pour décrire ou pour réglementer**
- **Les indicateurs et les audits sont des outils de progrès et non de contrôle**

- **Avantages de la norme ISO 9001:2000 :**
 - Approche « clients »
 - Approche « processus »
 - Mesure de la qualité et amélioration permanente
- **Avantages de la certification :**
 - Donne un objectif mobilisateur pour toute l'entreprise
 - Impose un contrôle régulier grâce aux audits du certificateur
- **Défauts de la norme :**
 - Axée sur le « Système de Management de la Qualité » et non sur l'entreprise elle-même
 - Confond conformité et qualité, procédures et méthodes, gestion et management
 - Oubli des aspects fondamentaux : motivation du personnel, qualité du management...
- **Défauts de la certification :**
 - La certification est basée sur la conformité et non sur la qualité : elle ne donne pas de garanties de qualité et ne présente donc qu'un faible intérêt commercial
 - Les audits de certification portent sur la conformité formelle et imposent un formalisme élevé

**La bonne solution : se servir de la mise à plat de l'organisation
pour apporter un maximum d'améliorations,
sans se référer au texte de la norme,
en se faisant aider par un cabinet spécialisé pour la conformité**

La démarche de certification peut alors apporter des améliorations considérables en peu de temps

Exemple : les systèmes d'information





Qualité et formalisme

- **L'écrit est indispensable : L'oral est peu fiable et peu pérenne : l'écrit « consolide », sert de « référence »...**
- **Mais l'écrit consomme de l'énergie, cloisonne et rigidifie (la tenue à jour est essentielle)**
- **L'écrit n'est pas un bon support de communication**


80 % de l'entreprise fonctionne bien



**Les démarches qualité formalisent d'habitude ce qui fonctionne bien et n'ont plus le temps pour améliorer ce qui fonctionne mal
→ Faible valeur ajoutée et faible utilité**

- **S'axer sur l'utile : exemple :**
 - **Organisation générale : les « flous » nuisibles de l'organisation**
 - **Fonctionnement : ce qui fonctionne mal**
 - **Modes opératoires : les indications utiles aux personnels pour éviter les erreurs et travailler plus efficacement**
- **Éviter de « décrire » : cela ne précise pas forcément l'utile et le mêle à l'accessoire**
- **Faire des documents « outils », faciles à utiliser, satisfaisant bien les besoins du terrain**
- **Faciliter la tenue à jour : gestion électronique des documents, auto-gestion par les services, visas à posteriori...**
- **Maintenir des objectifs de résultats auprès des personnels et non de conformité (sauf cas critiques)**
- **Tenir à jour et adapter en fonction des évolutions des besoins, des personnels...**

Qualité et contrôle

- ❖ **Le contrôle est nécessaire : la qualité repose sur un travail méthodique et rigoureux dans toute l'entreprise**
- ❖ **Mais le contrôle est démotivant et déresponsabilisant, il réduit fortement l'efficacité**
- ❖ **Il constitue un coût improductif important**
 - ➔ **L'objectif : développer la qualité à la source plus une surveillance**

- **Privilégier l'obtention de la qualité « à la source » ; méthodes, formation et information, responsabilisation des acteurs, autocontrôle...**
- **Pratiquer un contrôle « intelligent », dosé en fonction des risques réels, éviter le « pointillisme » et la rigueur « bête »**
- **Développer le management participatif par objectif**
- **Exiger la rigueur pour les opérations courantes, « de base »**
- **Tolérer les erreurs, à condition qu'elles servent de base pour l'amélioration**
- **Développer l'autocontrôle, les groupes de réflexion qualité, les boîtes à suggestion...**

**L'objectif du responsable qualité :
devenir un expert
de l'application intelligente
des différentes méthodes,
dans l'intérêt de l'entreprise**

**Chaque méthode qualicienne doit être
évaluée en fonction de ses résultats et
de son efficacité**



Conclusion

**L'action qualité axée
sur l'amélioration concrète de l'entreprise,
au service des autres,
est synonyme
d'efficacité, de réussite et de bonheur !**

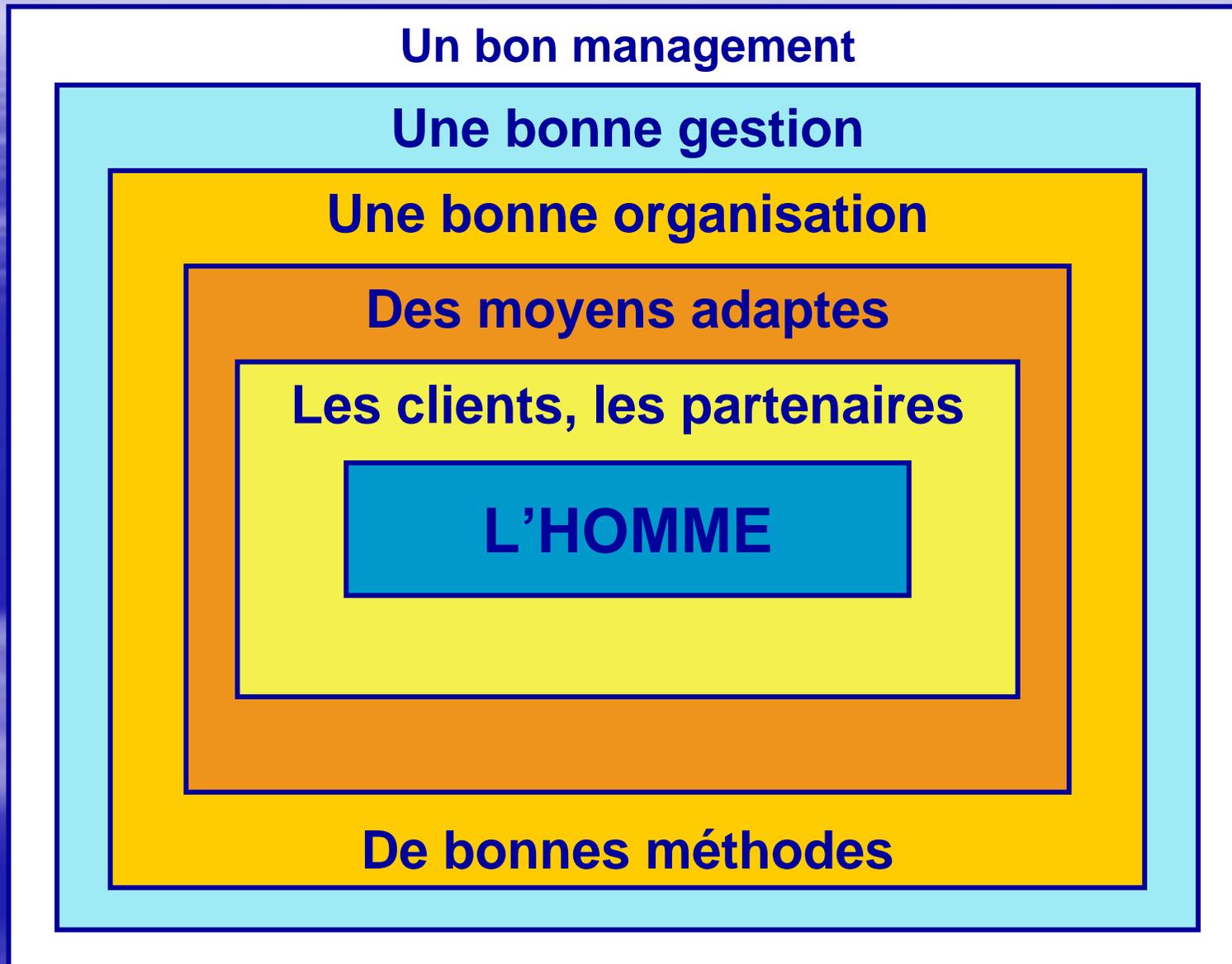
Débat – Tour de table

- **Que pensez-vous de cette démarche « fonctionnelle » ?**
- **Comment percevez-vous sa mise en œuvre ? Ses avantages, ses difficultés ?**
- **Comment la concilier avec la qualité traditionnelle, ex : la certification, l'EFQM, les 6 sigmas, le lean...?**



Approfondissons...

- **Le management par la qualité**
- **L'organisation**
 - L'organisation « statique »
 - Les processus
- **La documentation**
- **Les indicateurs**
- **La démarche d'amélioration**
 - La détection des « non-qualités »
 - Le diagnostic participatif d'amélioration, la démarche globale
 - Le groupe de projet qualité
- **La conduite du changement**
- **Exemples de démarches**



- ❖ Réaffirmer les valeurs de l'entreprise, centrer les efforts sur le client, sur l'efficacité et sur le « sérieux » (l'encadrement doit donner l'exemple...).
- ❖ Mettre en place une gestion RH motivante : reconnaissance des efforts, carrières, formations...
- ❖ Concilier :
 - ❖ rigueur pour le respect des règles de base du travail (ponctualité, respect des engagements et des bonnes pratiques, travail en équipe et coordination interne...)
 - ❖ compréhension vis-à-vis des problèmes rencontrés par les personnel, qui servent de base de travail pour l'amélioration continue
- ❖ Évoluer vers un management participatif en déléguant et en responsabilisant les personnels
- ❖ "Positiver" la vie dans l'entreprise, développer la convivialité et la communication internes...
- ❖ Gérer la motivation en résolvant les sources de démotivation.
- ❖ Gérer les changements en assistant en tant que de besoin les personnels à faire l'apprentissage des nouvelles règles et en restant tolérant au début (laisser le temps aux comportements d'évoluer...).

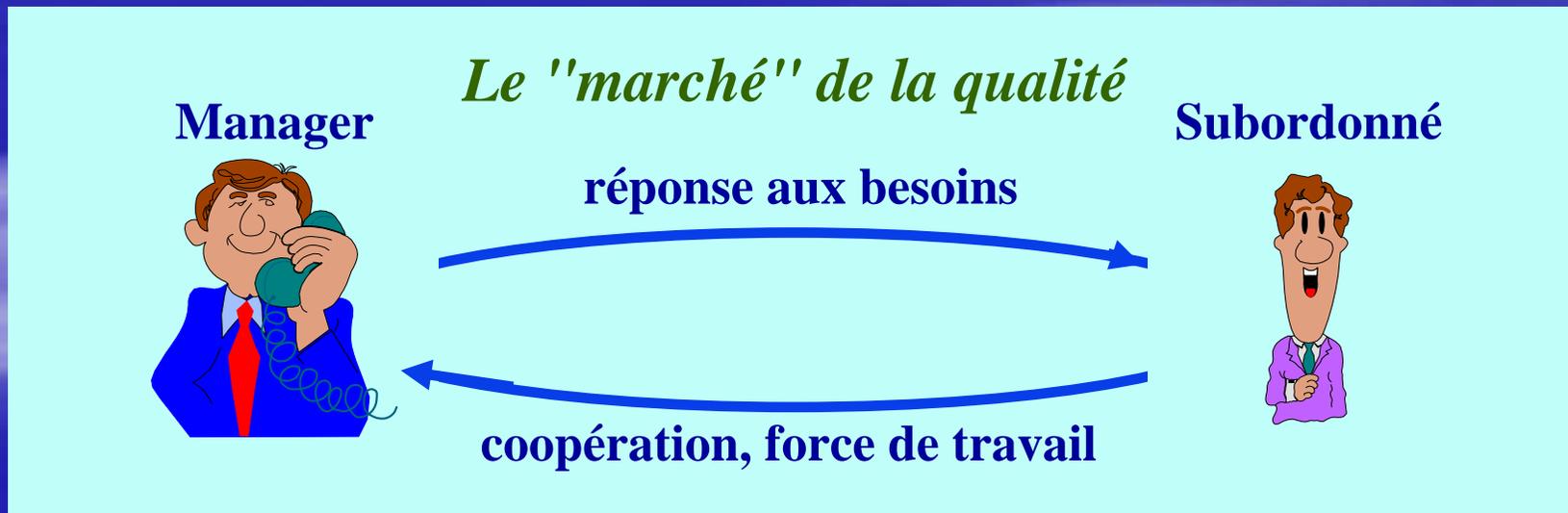


Cette évolution managériale est clef...

Le « marché » de la qualité

La qualité est un "marché"...

Le subordonné apporte son soin et son dynamisme...
à condition...
que ses besoins au travail soient satisfaits



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



Les besoins de l'homme au travail

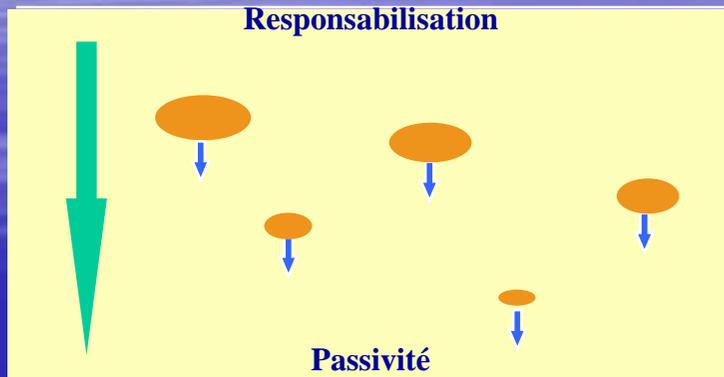
Les besoins "psychologiques" de l'homme dans le travail

- 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

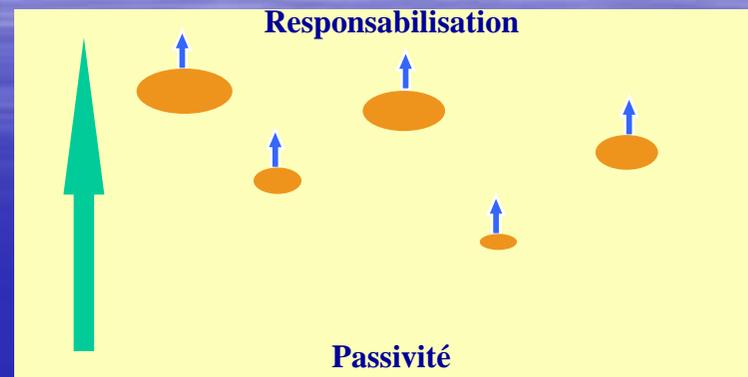


Deux types principaux de management

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

En cas de réutilisation de ces planches, merci de citer la source

La prise en compte des personnes : le management « responsabilisant »

- ❖ **Se faire « aimer » tout en se faisant respecter et obéir**
- ❖ **Manager autant que faire se peut par l'envie, par la motivation et par la compétence et non par la crainte des sanctions**
- ❖ **Aller sur le terrain, écouter, comprendre**
- ❖ **Mettre chaque subordonné en position de faire du bon travail :**
 - ❖ **mettre la bonne personne au bon poste**
 - ❖ **former, développer les compétences**
 - ❖ **informer, communiquer vers les subordonnés afin qu'ils aient toutes les informations utiles pour la bonne réalisation de leurs tâches**
- ❖ **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**
- ❖ **Organiser :**
 - ❖ **Définir les responsabilités et les tâches en tant que de besoin**
 - ❖ **Mettre en place les méthodes et les guides nécessaires pour permettre le bon travail à la source et réduire les contrôles**
 - ❖ **Suivre le fonctionnement, résoudre les dysfonctionnements**
- ❖ **Pour les décisions :**
 - ❖ **consulter les responsables concernés**
 - ❖ **prendre en compte les problèmes de mise en œuvre**
 - ❖ **expliquer les décisions**
 - ❖ **suivre les résultats, adapter**

- ❖ **Animer l'équipe :**
 - ❖ dynamiser, encourager, reconnaître les bons résultats
 - ❖ s'intéresser aux personnes, connaître ses subordonnés, respecter la dignité et la personnalité de chacun
 - ❖ conseiller, résoudre les problèmes
 - ❖ suivre la motivation, détecter et corriger les causes de démotivation
- ❖ **Surveiller et gérer :**
 - ❖ surveiller l'activité, détecter les dérives
 - ❖ mesurer les résultats, comparer aux objectifs
 - ❖ faire prendre les actions correctives nécessaires
 - ❖ gérer et faire remonter les informations utiles à la Direction supérieure
- ❖ **Gestion des ressources humaines :**
 - ❖ prendre du recul, ne pas nouer de relations personnelles trop étroites, rester à l'écart des conflits, exclure tout favoritisme
 - ❖ faire un bilan régulier avec chacun et refixer la « feuille de route » pour la suite
 - ❖ résoudre les différents et conflits entre personnes...
 - ❖ veiller aux carrières, promouvoir les meilleurs
 - ❖ assurer une bonne communication générale interne et externe
 - ❖ ouvrir un « espace de parole » (boîte à idées, groupes de projet qualité, groupes de parole, enquêtes périodiques...) afin de laisser chacun s'exprimer. C'est ainsi que tu éviteras les rumeurs et le « non-dit » qui empoisonnent sinon le management.



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



5 rôles pour le manager

- ❖ **Définir les orientations et les objectifs (rôle stratégique)**
- ❖ **Animer l'équipe (rôle humain)**
- ❖ **Organiser les travaux (rôle organisationnel)**
- ❖ **Contrôler les travaux (rôle technique)**
- ❖ **Gérer l'activité (rôle de gestionnaire)**

L'organisation

Ses objectifs :

- **Faire fonctionner efficacement l'établissement**
- **Éviter les problèmes (anticiper les risques)**
- **Entretenir la motivation et le dynamisme des personnels**

Deux aspects :

- **L'organisation « structurelle » : qui est chargé de quoi**
- **Le fonctionnement « dynamique » : les processus**

L'amélioration de l'organisation structurelle

L'objectif : le bon fonctionnement général (et non la formalisation)

Les ennemis et les remèdes :

- **Le flou organisationnel : on ne sait pas qui fait quoi**
 - 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
- **Le cloisonnement**
 - approche projet, approche processus, le réseau de communication, les réunions inter-services, les « pots »...
- **Les conflits**
 - médiations, rencontres entre les acteurs, séparation des acteurs...

L'amélioration des processus

Un processus est un enchaînement d'activité finalisé, qui implique généralement plusieurs services

Les intérêts principaux de l'approche processus sont :

- **Remobiliser les partenaires impliqués autour des objectifs communs**
- **Renforcer l'esprit d'équipe, contrecarrer le cloisonnement**
- **Traiter les problèmes aux interfaces entre services**

Il faut traiter en priorité les processus à problèmes

Exercice : A éviter !

- **Se borner à décrire les processus**
- **Passer trop de temps sur les processus qui fonctionnent bien**
- **Rajouter des documents sans utilité réelle**
- **Créer une double hiérarchie**

Le responsable de processus

- Il coordonne les méthodes de l'ensemble du processus de façon à ce que celui-ci se déroule le plus efficacement et dans les meilleures conditions possibles
- Il traite les problèmes du processus sur le plan des méthodes
- Il veille au bon travail en équipe entre les partenaires
- Il a un rôle fonctionnel et non opérationnel (il peut bien entendu avoir un rôle opérationnel en parallèle)

**Ce doit bien sûr être le plus compétent
et le plus dynamique**



Plusieurs cas :

- Activités uniques, propres à chaque Service : responsables de l'activité
- Activités assurées par plusieurs postes : le meilleur
- Activités en chaînes constituant un processus global : responsable chargé d'optimiser l'ensemble



La documentation : les procédures...

**La documentation est nécessaire
car la communication orale est "volatile" et imprécise**

**La documentation est toutefois lourde à tenir à jour
demande du temps et rigidifie l'organisation**

Un document non à jour est inutile, voire dangereux

QUE FAIRE ET COMMENT ?

**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

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

Comment ?

- ❖ **Satisfaire les seuls 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)**
- **Suivre ensuite pour vérifier la bonne adaptation et modifier si nécessaire**
- **Enfin, en cas de changement de personnes ou d'organisation, revoir les notes en fonction des nouveaux besoins.**



Les questions à se poser :

- **quels sont les besoins des acteurs ?**
- **Quelle présentation leur conviendrait le mieux ?**
- **Comment les faire accepter ?**

Vous avez à définir :

- **le processus de traitement des offres et propositions**
- **Le processus de tri sélectif des déchets dans les bureaux**

Comment vous y prenez-vous ?

Les erreurs courantes ?

- ┌ **Trop d'indicateurs et plus généralement de fiches**
- ┌ **Des indicateurs non « signifiants »**
- ┌ **Des effets pervers**
- ┌ **Des indicateurs non exploités**
- ┌ **L'absence d'améliorations**

Quelles sont les bonnes pratiques ?

Pourquoi des indicateurs qualité ?

Pour traiter correctement les problèmes :

- **Éviter les erreurs d'appréciation**
- **Sensibiliser les acteurs**
- **Persuader les décideurs**
- **Doser les actions en fonction des enjeux réels**
- **Vérifier l'adéquation des mesures prises**
- **Mettre les services en auto-contrôle**
- **Placer le Management en auto-contrôle**
- **Valoriser l'action qualité**



La qualitique moderne doit être fondée sur la mesure et un diagnostic précis

- ❖ **Les indicateurs ne sont que l'un des éléments à prendre en compte pour le diagnostic :**
 - ❖ **Un indicateur de 90 % peut être mauvais et un de 60 % peut être bon...**
 - ❖ **analogue à la prise de température ou de tension pour un médecin**

Il ne faut pas s'en servir comme critères de classement ou pour des sanctions
- ❖ **Ils peuvent être :**
 - ❖ **Globaux (ex : évolution des ventes) ou locaux (ex : délais d'après-vente)**
 - ❖ **Permanents ou provisoires**
- ❖ **Ils doivent être conçus dans une démarche de motivation. L'important est de responsabiliser les personnels.**
- ❖ **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'autogérer 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"**
- ❖ **Minimiser le temps pour les établir : informatique, éviter les redondances, optimiser l'ensemble des indicateurs, ils peuvent être approximatifs**
- ❖ **Associer aux incidents leurs causes et les solutions possibles**

Le domaine d'action de la démarche qualité

- **Le contrôle et la surveillance**
 - Produits/services
 - Bon fonctionnement
 - Méthodes
- **L'organisation et les méthodes : la prévention**
- **Les problèmes non résolus : l'amélioration**
 - Soit parce que les services les négligent
 - Soit parce qu'ils n'ont pas le temps de les traiter « au fond » (ils se contentent souvent d'expédients)
 - Soit parce qu'ils n'ont pas le pouvoir (exemple: problèmes aux interfaces entre services, problèmes généraux de management...)
- **La gestion de la qualité : le pilotage**
 - Mesure de la qualité / non-qualité
 - Planification et coordination des travaux
 - Certification / Accréditation

Actions possibles du Service Qualité

ACTIVITES

APPORTS POSSIBLES DU SERVICE QUALITÉ

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



- Amélioration globale de l'état d'esprit et des pratiques
- Meilleure coordination des grands processus transverses
- Labels (certificats, prix, trophées...)

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

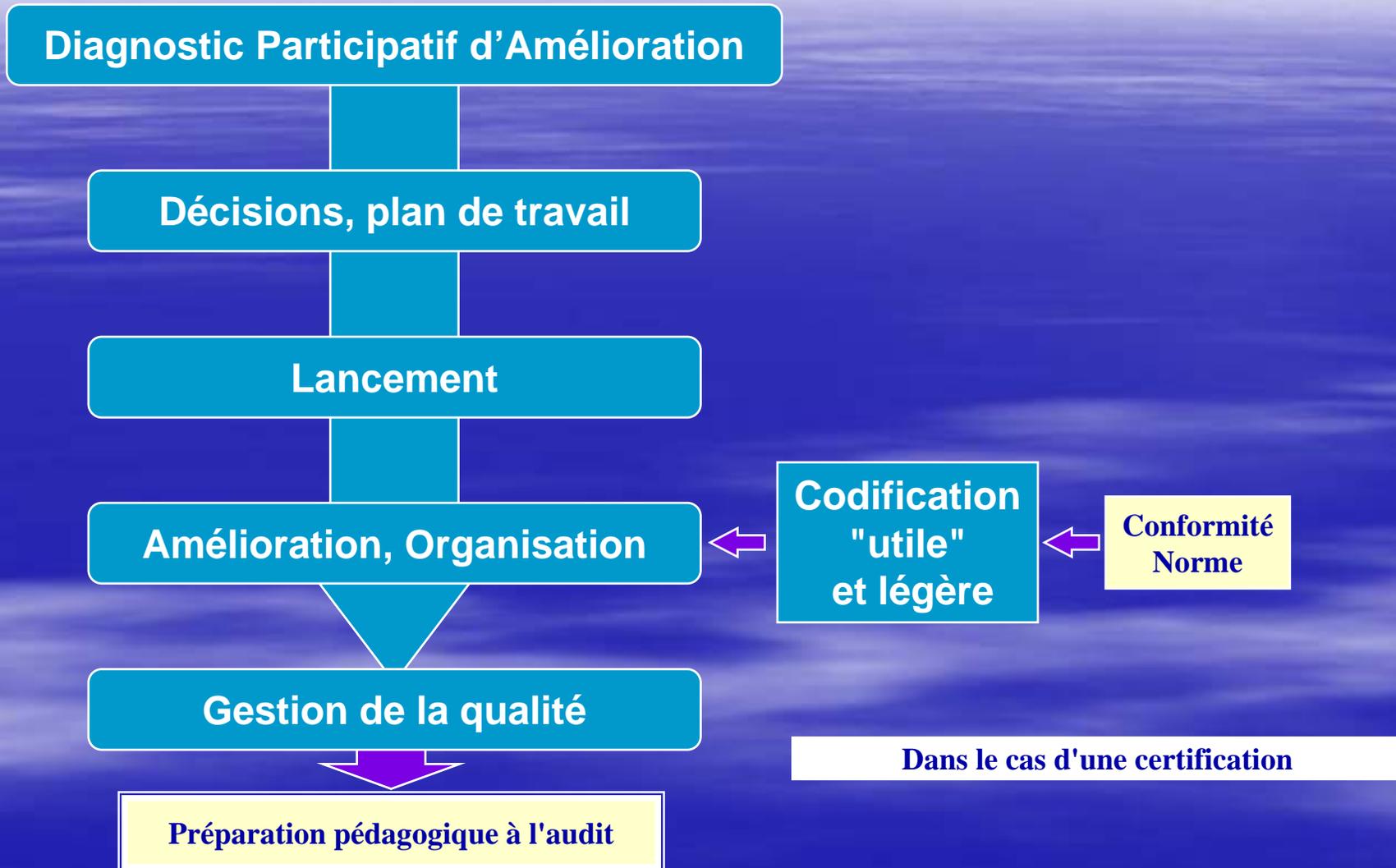
- 1. L'assainissement général de l'organisation**
- 2. La démarche récurrente, fondée sur l'amélioration permanente**

Suivre le bon fonctionnement et détecter les problèmes

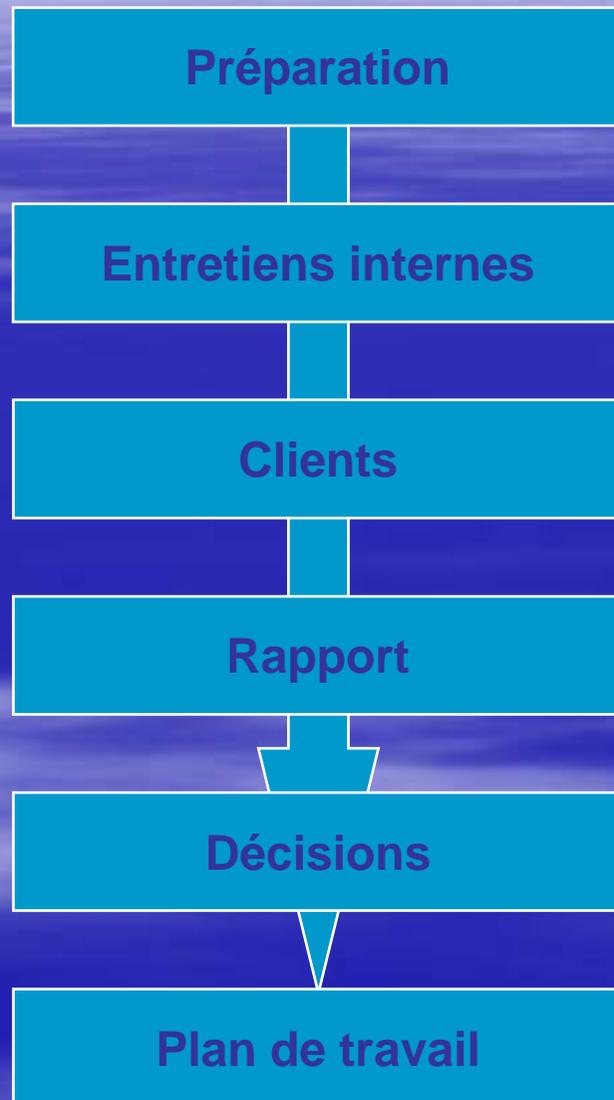


COMMENT ?

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



Le diagnostic participatif d'amélioration



Prendre connaissance de l'activité
Questionnaire auprès du personnel
Information technique
Connaître les problèmes

Comprendre l'activité
Examiner les problèmes
Etudier les solutions

Comprendre les problèmes
Etudier les solutions
Évaluer les concurrents

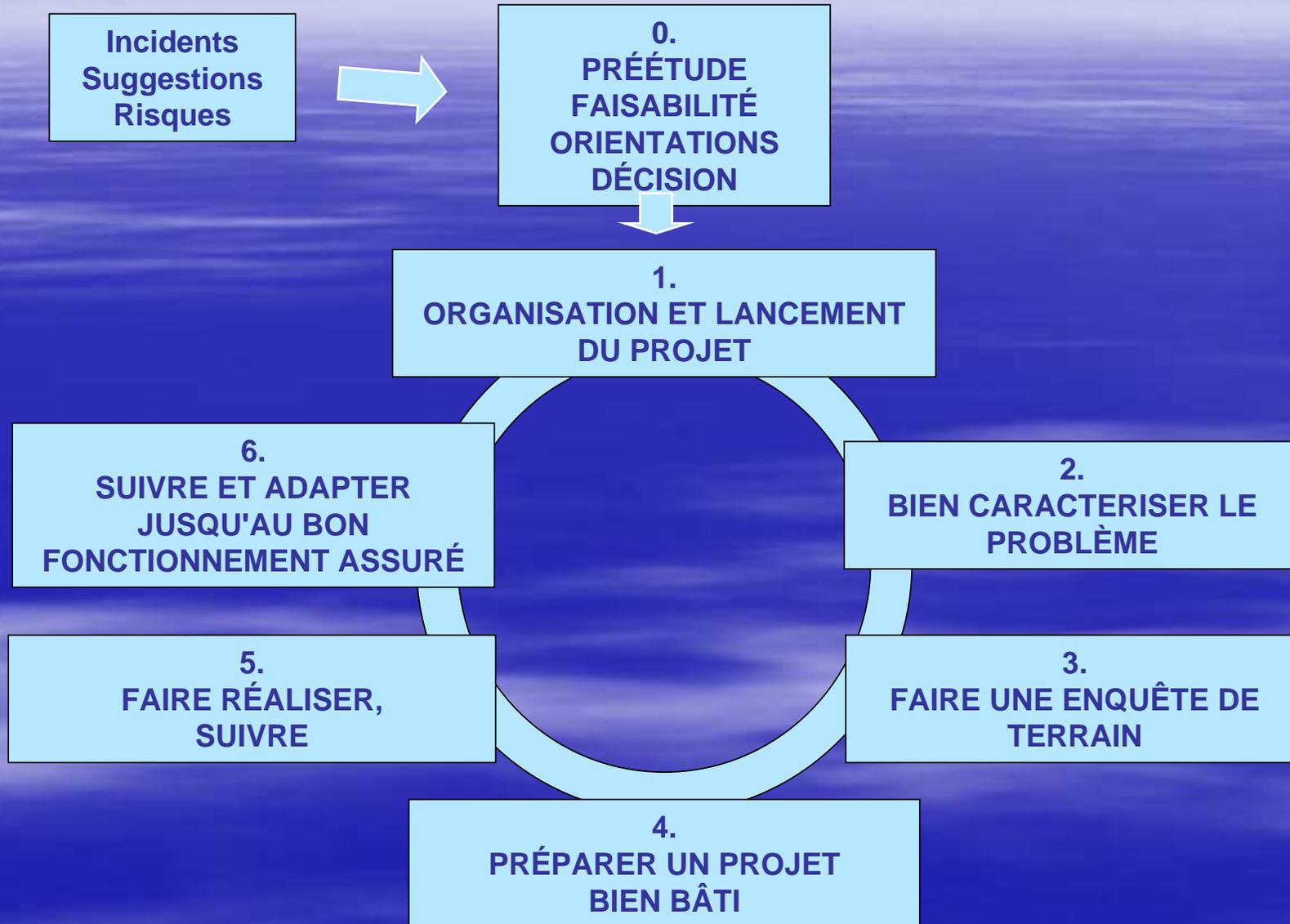
Exposer les problèmes et esquisser les solutions
Proposer des décisions argumentées

Direction : Profiter de la démarche pour améliorer au maximum

Désigner des "chefs de projet"
et fixer des objectifs précis
Phase de lancement



Les groupes de travail



La Maîtrise du changement

- **La résistance au changement est légitime**
Comment la surmonter ?
- **Deux projets :**
 - Le projet technique : le soigner
 - Le projet « humain » : faciliter, donner envie...
- **Le projet technique :**
 - 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

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

- **La résistance au changement est naturelle et normale.**
- **Deux enjeux :**
 - Réussir le projet technique
 - Bien gérer psychologiquement le changement

Les bonnes pratiques

- **Définir la stratégie gagnante : créer la motivation nécessaire, anticiper et résoudre les obstacles « humains » et les « déviations », prévoir les modalités de mise en œuvre et de contrôle.**
- **Préparer soigneusement le projet technique, anticiper au maximum les problèmes et définir la stratégie gagnante :**
 - Veiller à un projet technique bien étudié, bien adapté et bien défini
 - Prévoir les mesures d'accompagnement : information, formation, assistance, guides et méthodes...
 - Anticiper les problèmes, les points critiques techniques....
 - Organiser soigneusement les travaux
 - Suivre, Contrôler, Résoudre les problèmes...
- **Suivre, Vérifier, Adapter jusqu'au bon fonctionnement final**

La gestion du changement (2)

- **Sur le plan psychologique, commencer par consulter largement les acteurs (responsables, leaders et personnel), évaluer leurs besoins détaillés et adapter au mieux le projet. Il vaut largement mieux répondre aux demandes qu'imposer, et cela permettra de bien coller au terrain. Les chances de succès en seront multipliées.**
- **Évaluer les positions et les motivations des différents leaders et en déduire une stratégie gagnante, en jouant sur les motivations, voire en créant ces motivations par des enjeux (challenge, prime...). Pour réussir, le mieux est de créer l'envie de réussir chez les acteurs.**
- **Suivre et adapter : rien ne se passe jamais comme prévu : des problèmes techniques vont survenir, des déviations vont apparaître, des résistances psychologiques vont se manifester ... → prévoir les systèmes de contrôle et de réajustement nécessaires**
- **Surmonter les oppositions, si possible par des stimulations positives (encouragements, challenges...) et sinon par des sanctions. Il ne faut pas laisser les « gêneurs » perturber l'ensemble.**
- **Dresser un bilan final, lorsque tout fonctionne bien. Cela valorisera les efforts fournis, confortera le fonctionnement du nouveau système et, accessoirement, renforcera votre propre position.**

Etude de cas

- **Vous implantez un nouveau logiciel de gestion**
- **Vous mettez en place le tri sélectif des déchets**

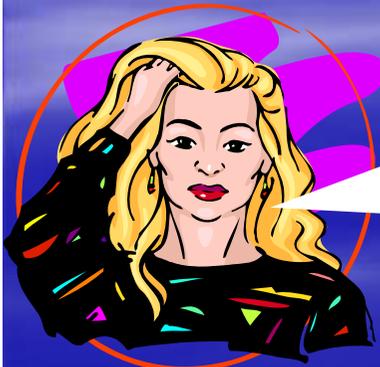
Comment allez-vous vous y prendre ?

Comment surmonterez-vous les obstacles ?

En conclusion, les caractéristiques d'une « bonne » démarche qualité

10 règles d'or...

- Viser l'amélioration des objectifs opérationnels (et non la conformité ou la qualité par elle-même...)
- Agir en aide et en complément des opérationnels, au niveau de l'organisation et non au niveau « opérationnel »
- Traiter les problèmes que les « opérationnels » n'ont pas les moyens ou le temps de traiter
- Agir de façon participative
- Agir avec compétence
- Agir avec psychologie
- Agir vite et efficacement
- Rester sur le terrain
- Utiliser la puissance de l' « œil neuf »
- Respecter une éthique sans faille, montrer l'exemple...



Le responsable qualité doit être un « améliorateur », agissant de façon participative, appliquant une rigueur « intelligente », sachant guider et maîtriser le changement, respectant les référentiels avec bon sens...

CONCLUSION

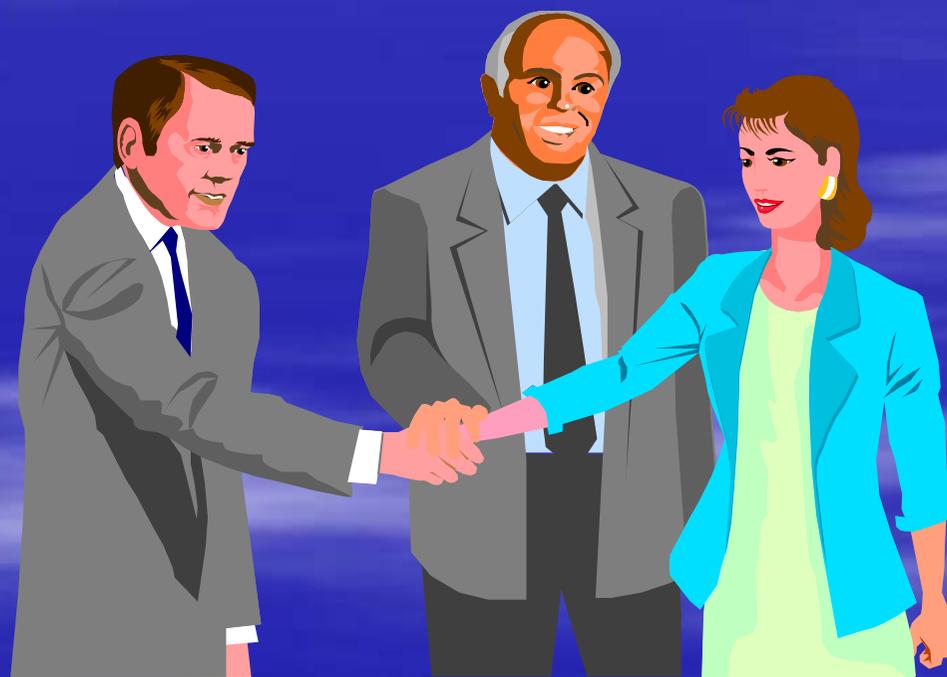
Dans ces conditions,
la démarche qualité apporte :

- Une amélioration des performances (amélioration des processus)
- Une amélioration des ventes (satisfaction des clients)
- Une amélioration du fonctionnement interne (résolution des dysfonctionnements)
- Une amélioration des conditions de travail (idem)
- Une valorisation du responsable qualité (forte valeur ajoutée de son action)



Que du bon !

FIN !



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

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

**QUALITÉ
FONCTIONNELLE**

Un site Internet plein de bonnes idées !

Le partenaire de votre réussite