

*MASTERE
MANAGEMENT ET QUALITÉ GLOBALE
Université de Saint Quentin en Yvelines 2010*

*POUR DES DEMARCHES
QUALITE EFFICACES
ET RENTABLES
Théorie et cas pratiques*

**Conférence du 16 Février 2010
par Christian DOUCET**

SOMMAIRE

- **La situation actuelle : la qualité en difficulté, les causes, les solutions**
- **Pour une démarche efficace et rentable : méthodes, écueils à éviter**
- **Exemples**
- **Etudes de cas**
- **Retour sur les normes et la certification : comment les mettre en œuvre**



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 DÉVELOPPEMENT DE
L'ENTREPRISE (EP) »*

*Comment rendre la certification utile,
simple et efficace*

Le premier site de référence sur la certification et la qualité

http://www.qualite.com

*Une véritable encyclopédie, plus de 9000 pages et fichiers,
un forum, des fiches pratiques, des guides...*

De nombreux articles (Qualité Références) et conférences

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

Pour accéder aux planches :
Site : <http://www.qualite-info.net>
partie : Conférences
mot de passe : UVSQ2010

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

PC... NT...

**Des démarches qualité peu soutenues en interne,
Un rejet par d'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 adaptée, utile et efficace**

La solution ?

Prendre du recul par rapport aux méthodes actuelles, être efficace

- **Centrer la démarche qualité sur**
 - **L'amélioration interne, c'est-à-dire la résolution des problèmes d'organisation et de fonctionnement**
 - **Les résultats : réussite des offres et des ventes, fidélisation des clients, efficacité interne**
 - **Par une « approche fonctionnelle » de la démarche : c'est lui**
 - **Implication de tous ceux qui font la qualité**
 - **Promotion des valeurs : qualité de service, le bon travail, l'entraide, la ponctualité, la confiance, le travail en équipe**
- **Distinguer « qualitique » et « qualité », 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)**

**L'approche
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**

Quel avenir ?

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

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

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**

Reposons-nous les questions de base :

LA QUALITÉ :

Qu'est-ce ?

Pourquoi ?

Depuis quand ?

Qui la fait ?

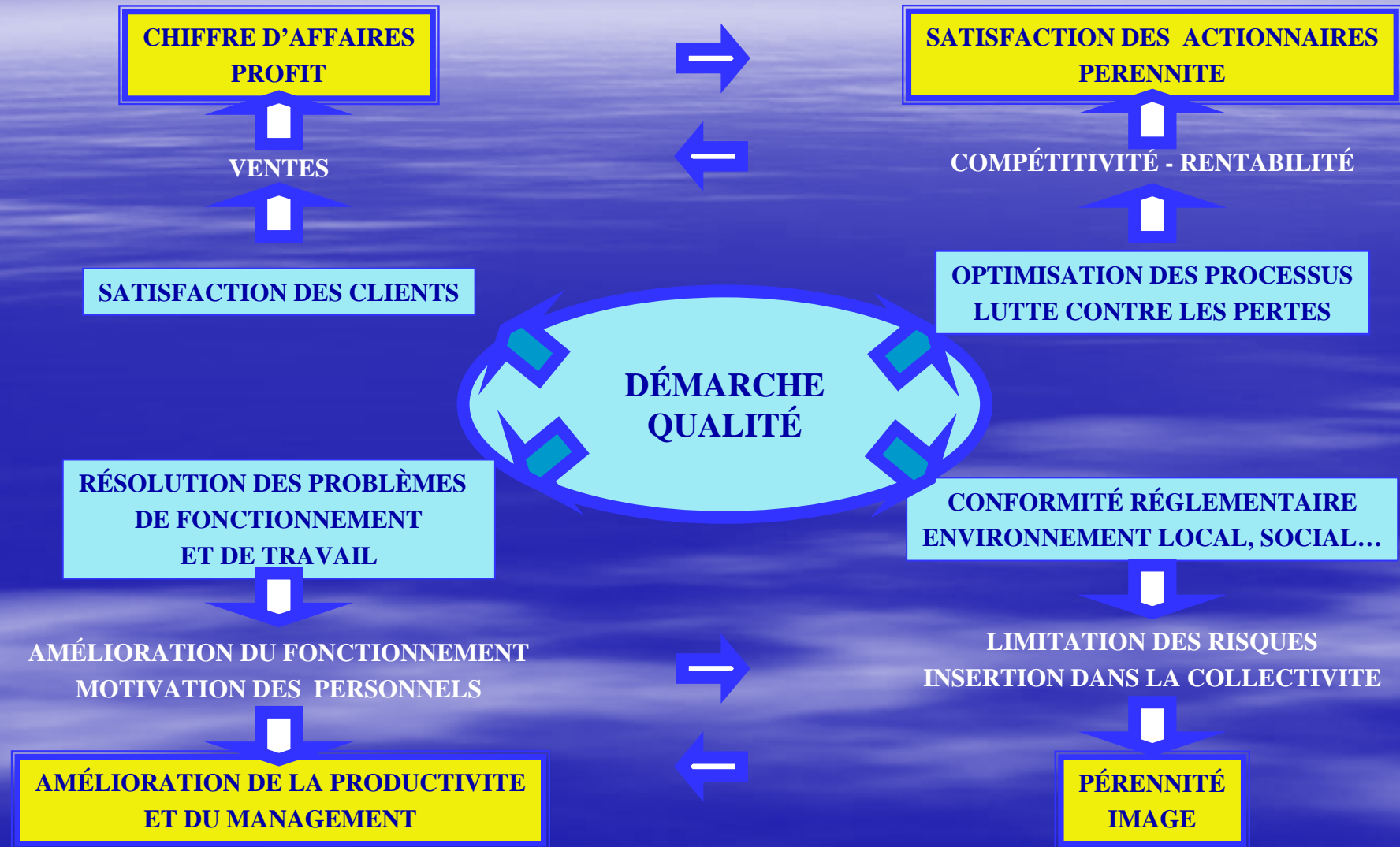
Pourquoi des démarches qualité ?

Pourquoi la « QUALITIQUE » ?





Les quatre grands objectifs



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

Exercice

**Concernant les quatre grandes
rubriques précédentes, quelles sont
les questions de base à se poser
pour diagnostiquer les progrès utiles
????**

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 de la démarche**

- **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)**
- **Mais l'écrit n'est pas un bon support de communication**

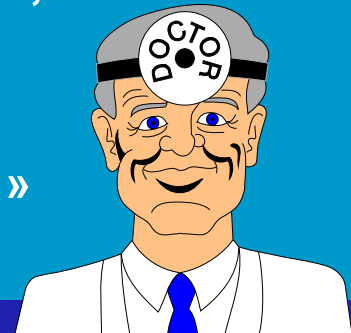

80 % de l'entreprise fonctionne bien

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 en priorité sur les améliorations, exemples :**
 - **Organisation générale : les « flous » nuisibles de l'organisation**
 - **Fonctionnement : le formalisme excessif, les défauts de coordination, les conflits, les défauts de compétence...**
 - **Réalisation : les indications utiles aux personnels pour éviter les erreurs et travailler plus efficacement**
- **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...**

- ❖ **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...**
- **Un double mouvement :**
 - **Exiger la rigueur pour les opérations courantes, « de base »**
 - **Tolérer les erreurs, à condition qu'elles servent de base pour l'amélioration : passer de la culture de la faute à celle de l'amélioration continue**
- **Développer l'autocontrôle, les groupes de réflexion qualité, les boîtes à suggestion...**
- **Pratiquer un contrôle « intelligent », dosé en fonction des risques réels, éviter le « pointillisme » et la rigueur « bête »**
- **Développer le management participatif par objectif**



Écarts entre la démarche qualité fonctionnelle et la démarche normative 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**

**L'objectif du responsable qualité :
devenir un expert
de l'amélioration continue**

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



Conclusion

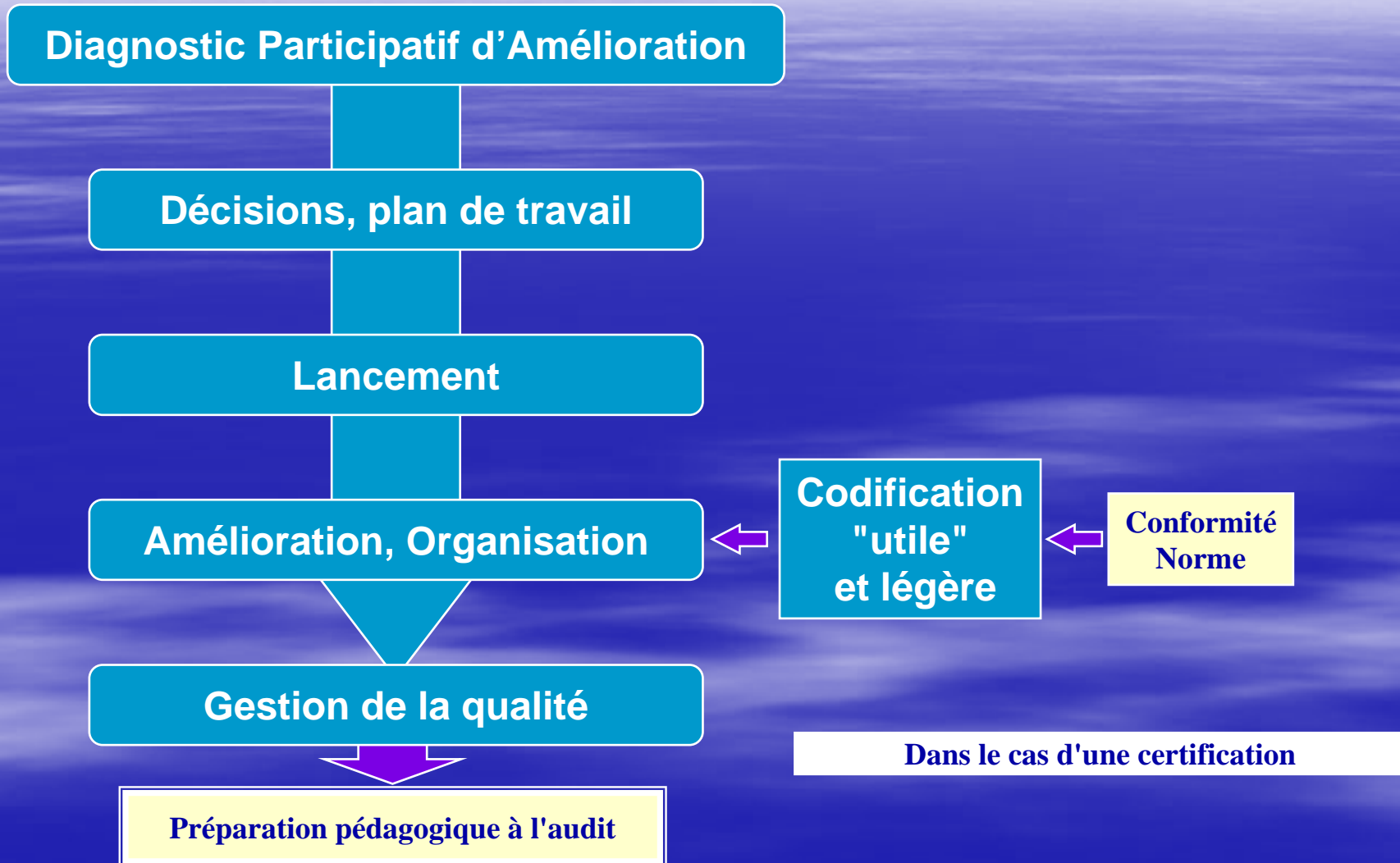
**L'action qualité axée
sur l'amélioration concrète de l'entreprise,
au service des autres,
est synonyme
d'efficacité, de réussite et de bonheur !**

L'amélioration

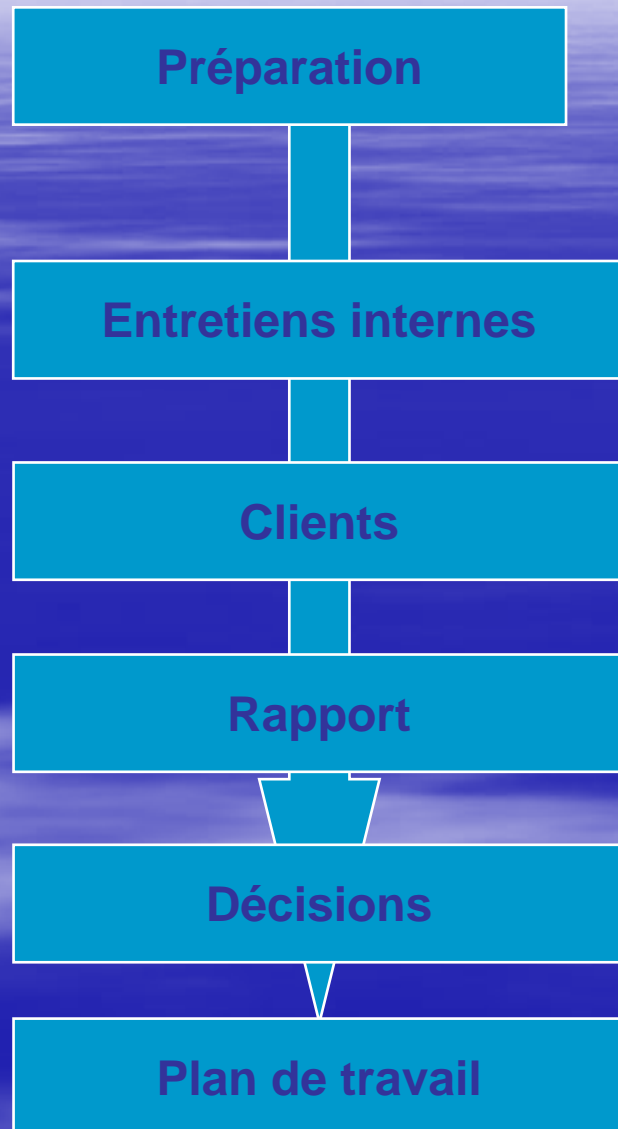
Traiter les problèmes

Deux cas

- **Non-qualité « diffuse », mauvaise implantation de la qualité, mauvaise organisation, mauvais état d'esprit...**
=> démarche qualité globale
- **Non-qualité « précise »**
=> Résolution immédiate, groupe de travail, audit...



Le diagnostic participatif d'amélioration



Décider la direction
Prendre connaissance de l'activité
Questionnaire auprès du personnel
Lister les problèmes et les solutions possibles

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

**Quelques exemples de
démarche qualité fonctionnelle
globale**

Laboratoire d'analyses physico-chimiques œnologiques

Situation initiale

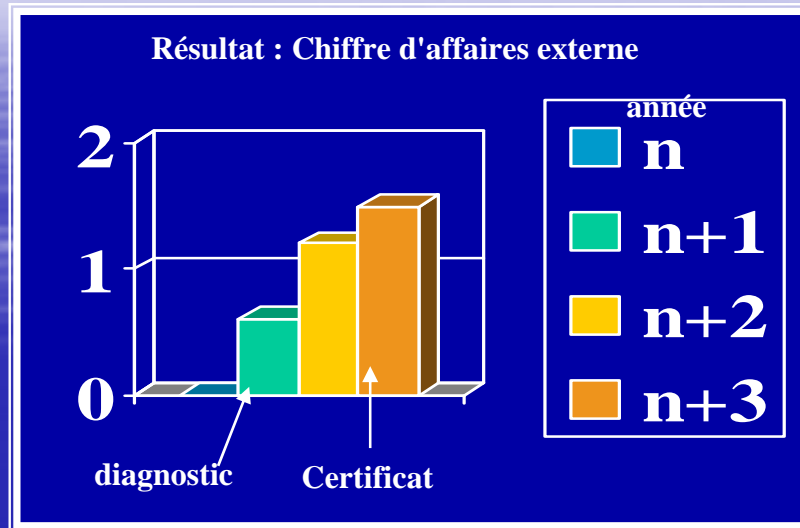
- **Laboratoire local, qui veut quitter une grande entreprise pour devenir indépendant**
- **Il veut se faire accréditer COFRAC**
- **CA de 90 k€ pour 2 personnes**
- **Pas d'actions commerciale ou presque**
- **Pratiquement pas d'organisation mais une bonne compétence**
- **Région en crise, forte concurrence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

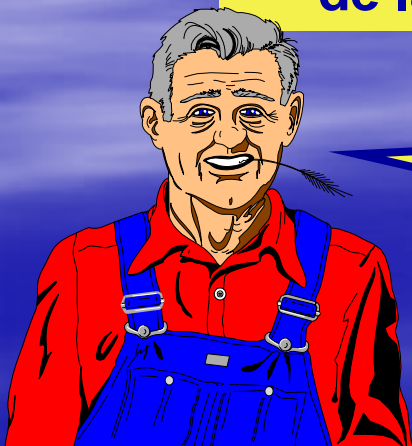
**Sans se soucier de la norme,
garantie par les modèles documentaires
données par le consultant puis par son suivi**

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



Inversement, rater cette occasion est dramatique car l'entreprise ne voudra plus avancer ensuite et sera handicapée par le formalisme

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 organisation commerciale (grands comptes et clientèle diffuse mêlés)**
- **Mauvaise réponse téléphonique**
- **Pertes sur certaines lignes de produits**
- **Problèmes de qualité sur certaines lignes de produits**

- **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**

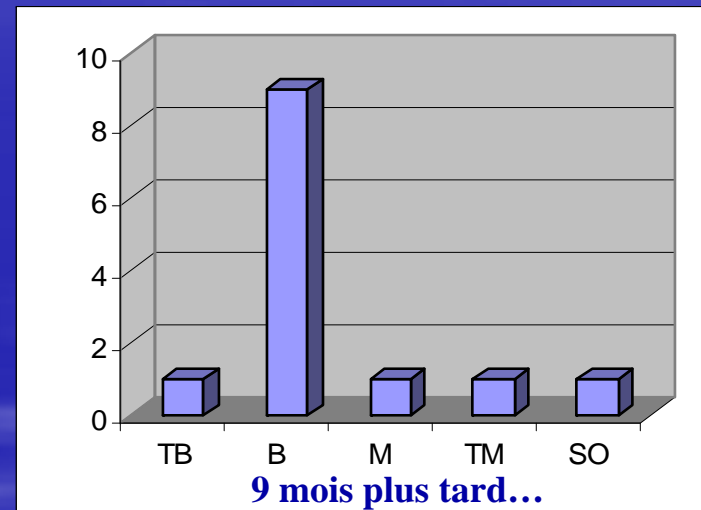
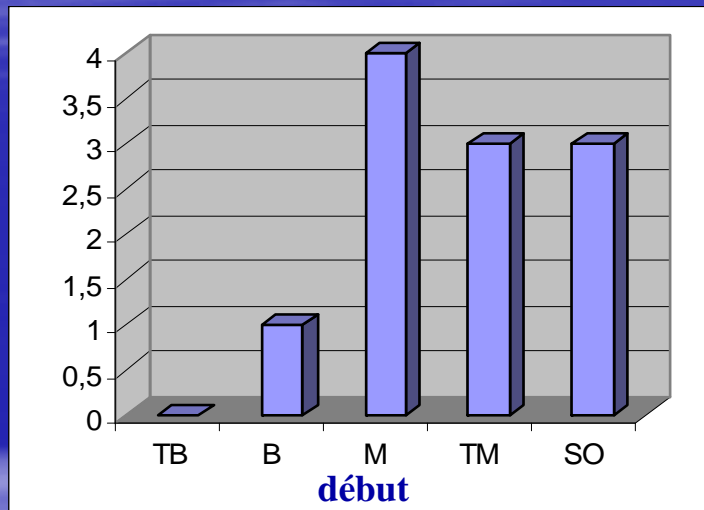
**La certification obtenue en 13 mois
avec un rapport d'audit très élogieux
(sans pratiquement parler de la norme pendant la démarche...)**

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

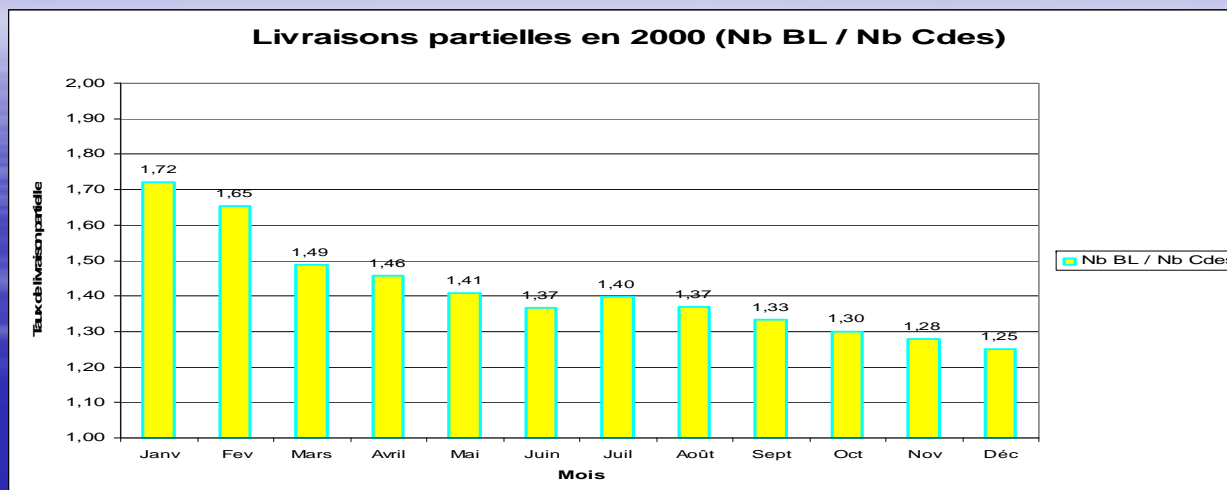
Organisation :

- 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,

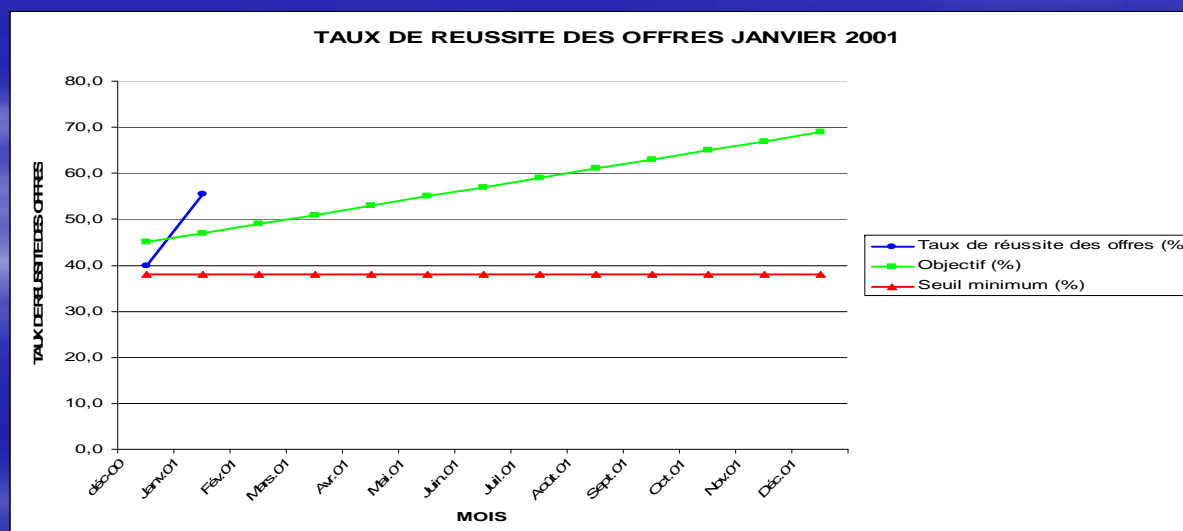
Personnel

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

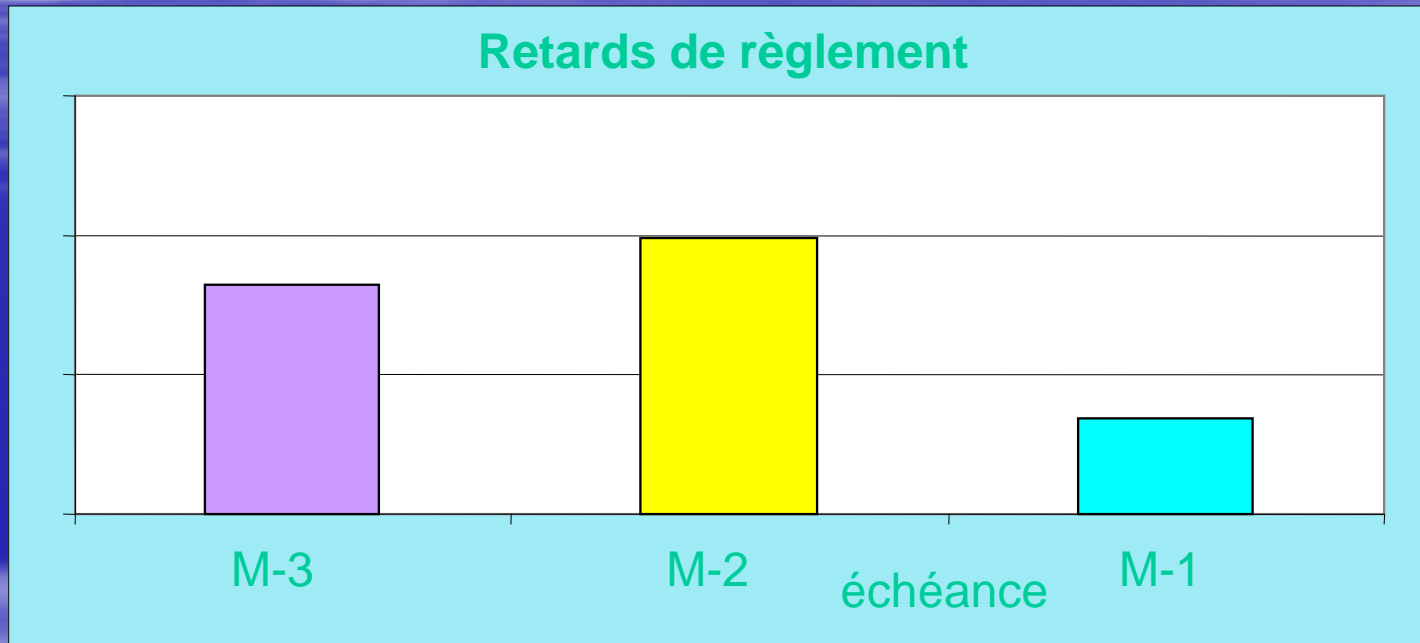
Livraisons partielles



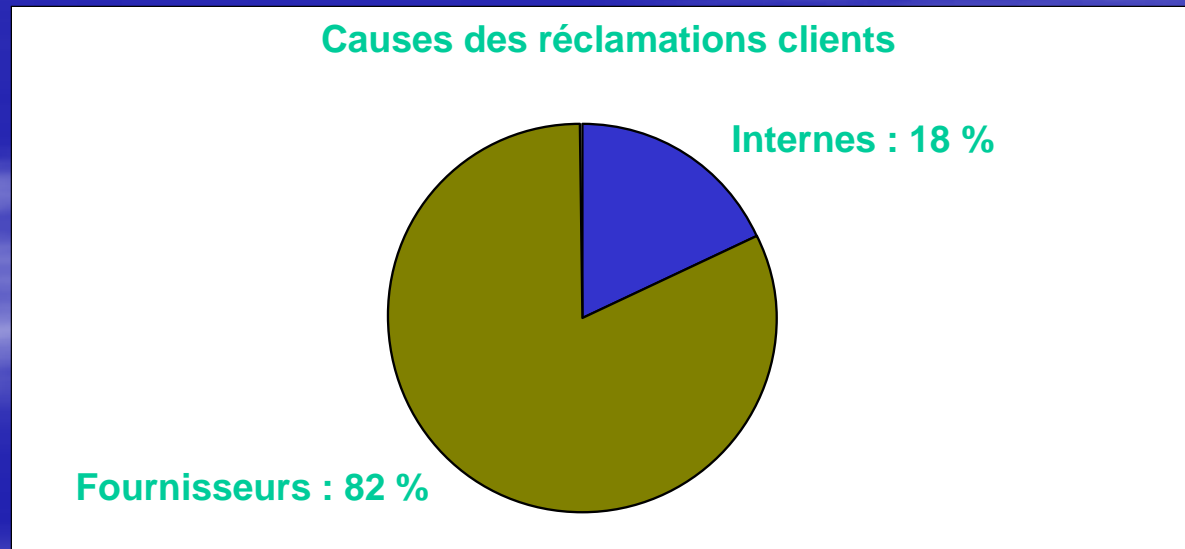
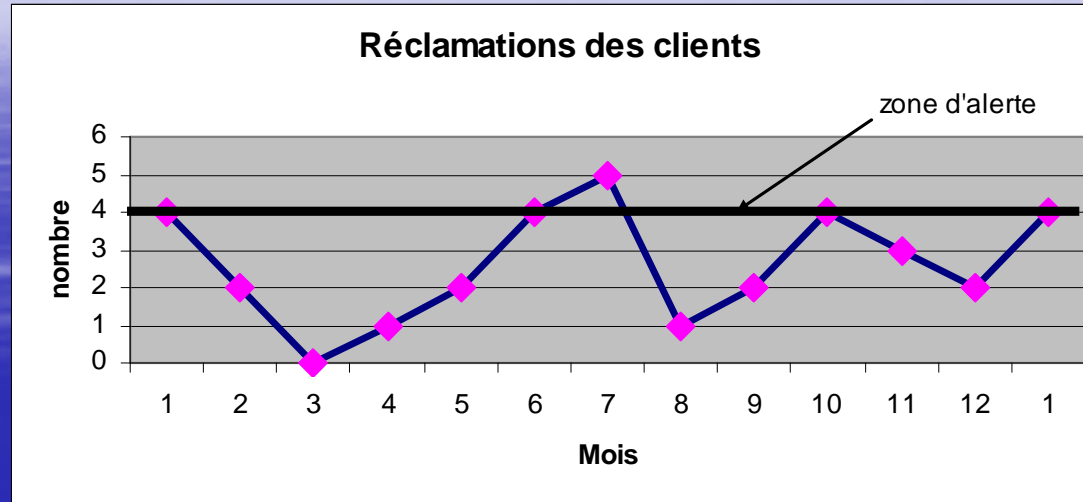
La réussite des offres



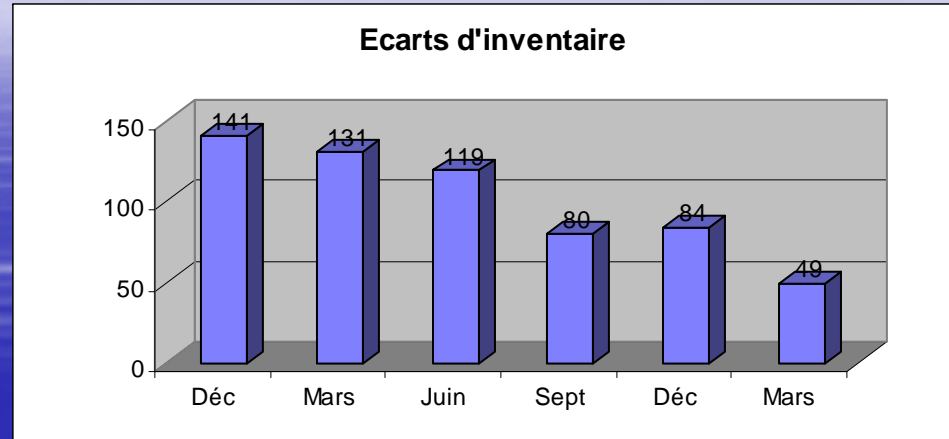
Les retards règlements clients



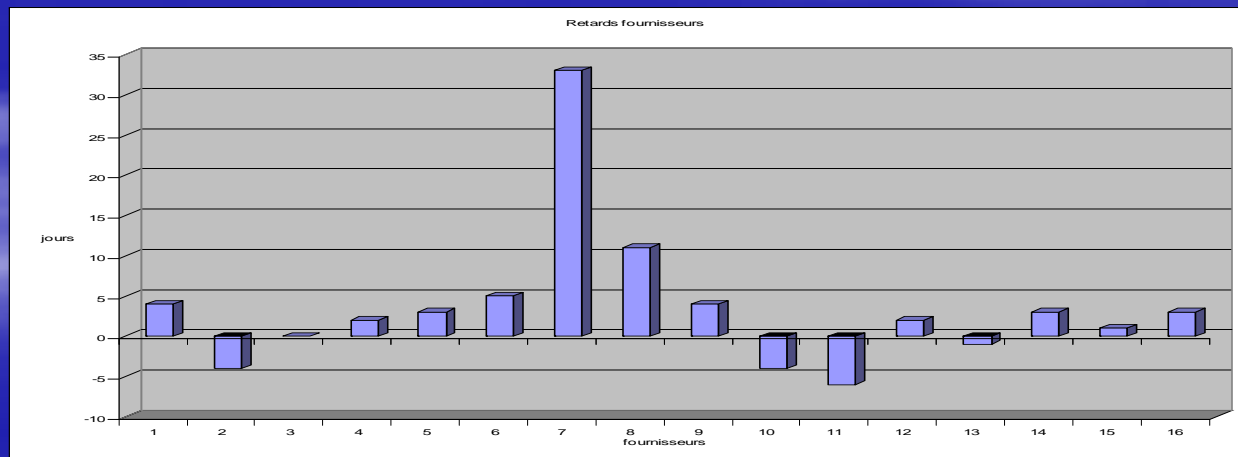
Les incidents clients



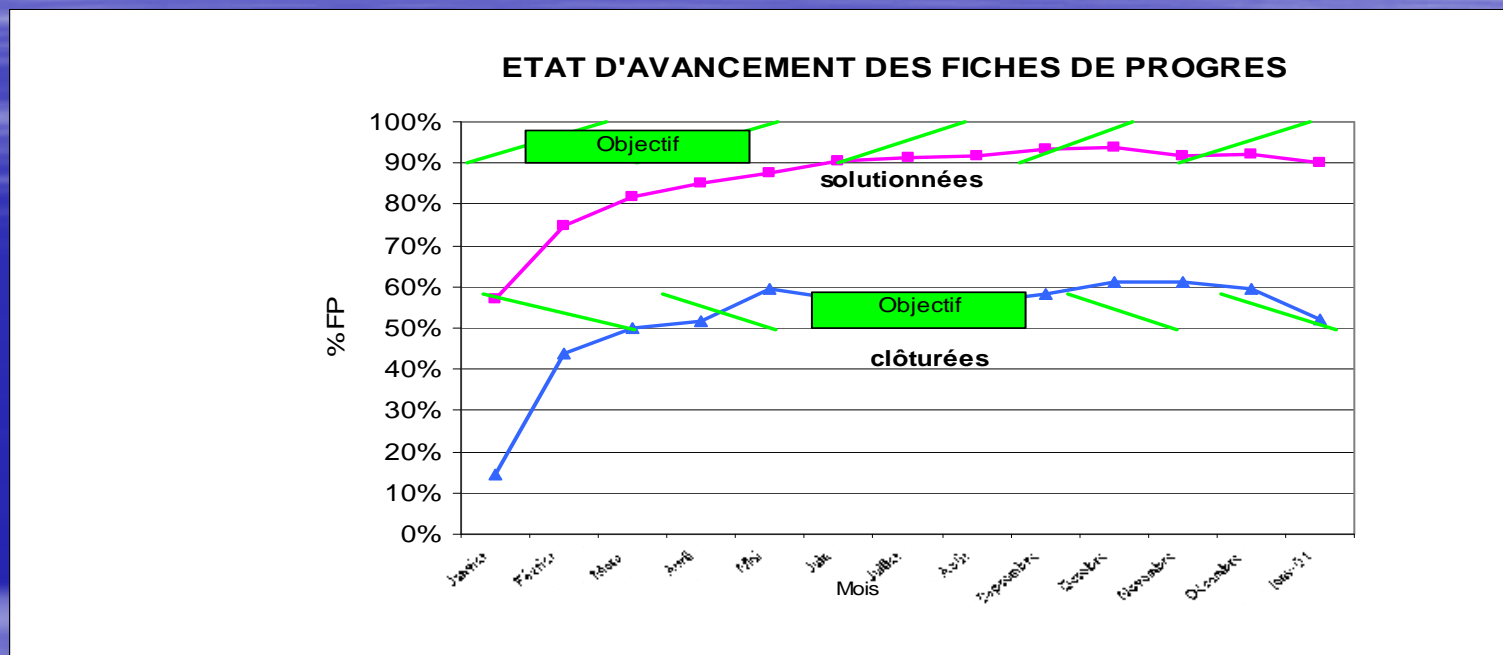
Les écarts d'inventaire



Les retards fournisseurs



Les fiches de progrès



Exemples : Démarches réussies

**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**
- **Travail sur les 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 courantes

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.....

Suivre le bon fonctionnement et détecter les problèmes

- Suivre le fonctionnement : Cahiers de poste, BL, fiches suiveuses...
Aller souvent sur le terrain
- Cumuler le rôle de responsable qualité avec un poste
« opérationnel »
- 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



La règle « APA »

Les méthodes pour l'amélioration

- ❖ **Suivre le fonctionnement et détecter les problèmes**
- ❖ **Ne pas se borner à signaler les problèmes ou à faire des fiches : agir !**

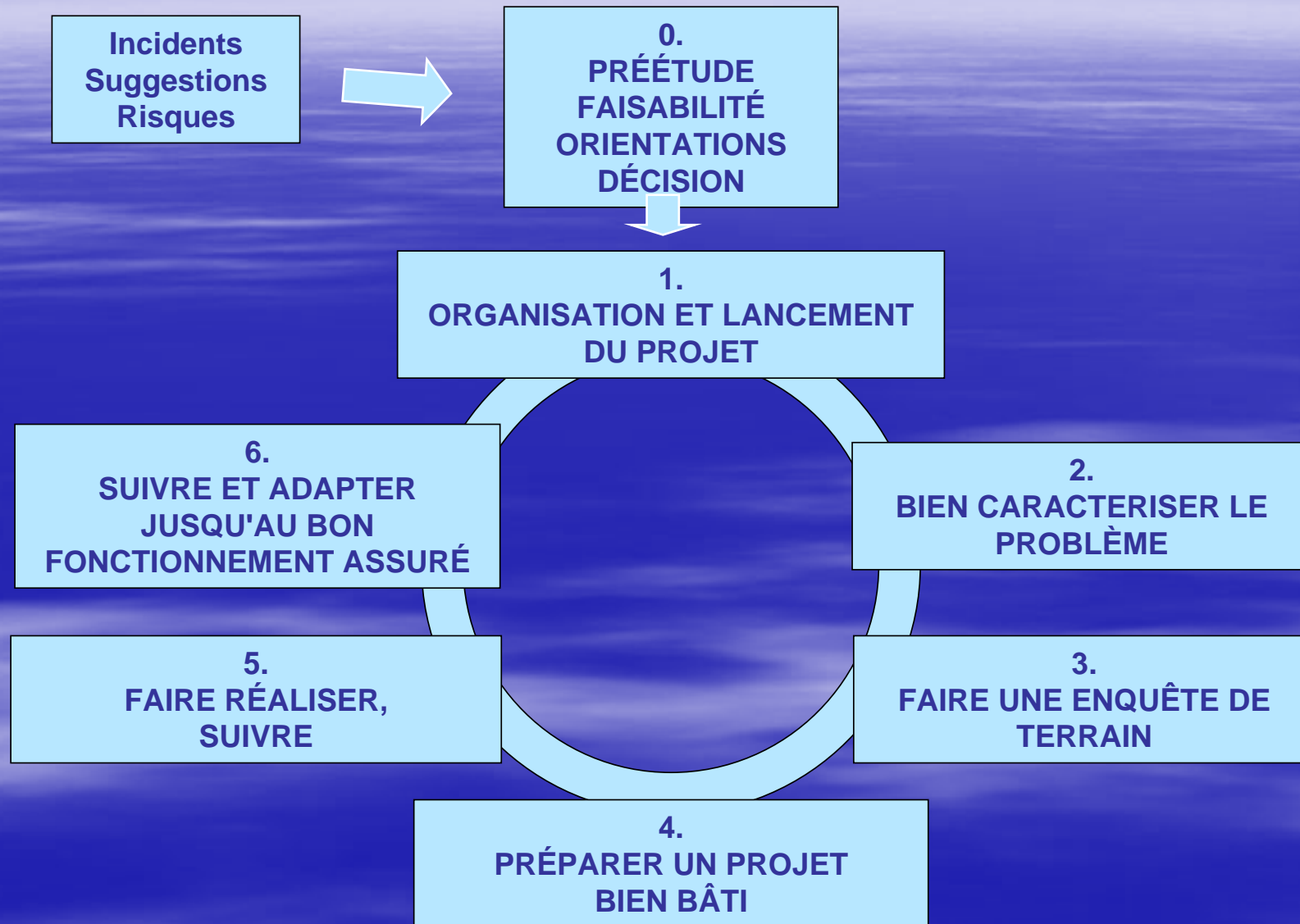
Les modes d'action possibles

- **L'action directe**
- **Les groupes de travail (groupes de projet qualité –GPQ-)**
- **Les audits internes**
- **L'intervention d'un consultant extérieur**
- **La certification**

- **Préparation :**
 - **Caractériser le problème : sa gravité, sa fréquence, les contraintes...**
 - **Analyser le processus qui y conduit, les causes et les solutions possibles, les acteurs**
 - **Pré-consulter les acteurs pour recueillir leurs avis et propositions**
 - **Obtenir l'accord de la direction sur la démarche et les actions possibles**
 - **Préparer les entretiens de terrain**
- **Mener l'enquête de terrain pour approfondir les solutions**
- **Formaliser les propositions sous forme de projets bien établis**
- **Faire décider**
- **Mettre en œuvre en maîtrisant le changement**
- **Suivre jusqu'au bon fonctionnement régulier**

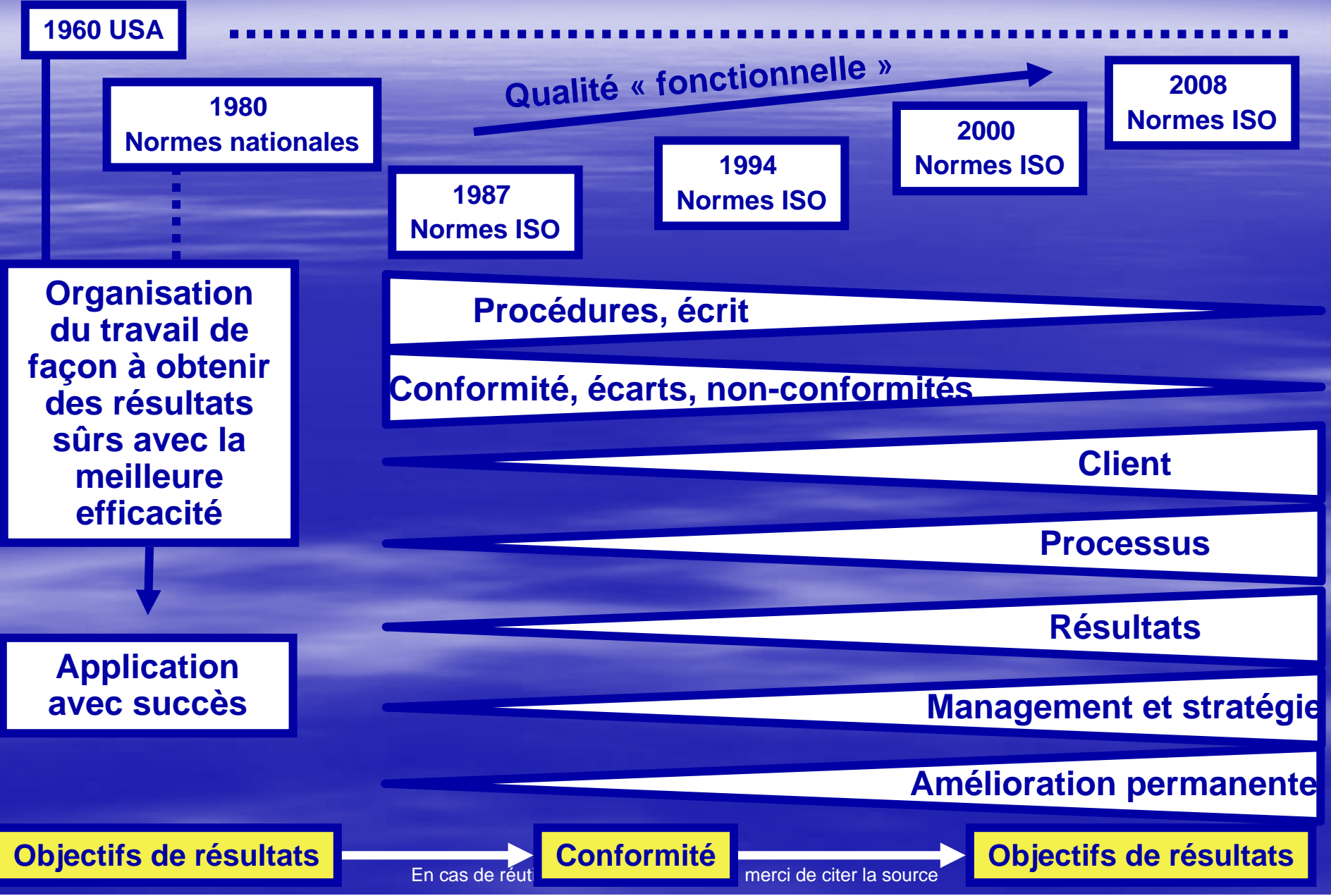
- **Choisir un dysfonctionnement ou plus généralement un problème de qualité constaté**
- **Préparation :**
 - **Caractériser le problème : sa gravité, sa fréquence, qui est concerné**
 - **Analyser le processus qui y conduit, les causes et les solutions possibles**
 - **Organiser la pré-consultation des acteurs pour recueillir leurs avis et propositions**
 - **Obtenir l'accord des décideurs sur la démarche et les actions possibles**
 - **Préparer les entretiens de terrain : qui voir, quels sujets aborder, quelles solutions approfondir.**

Les groupes de travail



**La norme
ISO 9001:2000**

L'évolution des normes ISO 9000



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**

Pour chaque Item du référentiel :

- 1. Revenir à l'exigence de fond utile, en oubliant les aspects formels**
- 2. Dans le domaine concerné, examiner les améliorations utiles pour l'établissement et la meilleure façon de les mettre en œuvre**
- 3. Les mettre en place en arguant de la certification**
- 4. Préparer les « outils » de mise en œuvre utiles (notamment la documentation, l'informatique, les formulaires...).**
- 5. Comparer au fur et à mesure aux exigences du référentiel et apporter les compléments nécessaires de la façon la plus simple possible.**
- 6. Préparer l'audit de certification par un « pré-audit pédagogique »**

Comparaison des démarches

Démarche « normative » classique, axée sur la conformité au référentiel	Démarche fonctionnelle, axée sur l'amélioration de l'entreprise
Diagnostic initial des écarts par rapport au référentiel	Diagnostic initial des améliorations possibles du fonctionnement de l'organisme et des solutions souhaitées par les personnels et la direction
Plan de travail centré sur la formalisation de l'organisation et des processus, conformément aux demandes du référentiel	Plan de travail centré sur les améliorations, en dehors de toute référence au référentiel. L'animateur s'assure seulement et de façon sous-jacente de la convergence des actions vers le référentiel,.
Ensuite fonctionnement du « système de management qualité » centré sur la conformité et la gestion des procédures.	Ensuite fonctionnement de la « démarche qualité » centré sur le traitement des problèmes qui perturbent le fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise, avec le suivi de ses performances : remplissage, renom, équil. Financier, efficacité interne, motivation...
Audits internes de conformité aux procédures et au référentiel	Audits d'amélioration sur les problèmes de fonctionnement détectés

- **Les auditeurs apprécient énormément :**
 - les démarches d'amélioration réelles
 - Les démarches bien intériorisées par le personnel
 - Un état d'esprit tourné vers la qualité « réelle »
 - L'absence d'accidents de soin
- **Les non-conformités formelles passent alors au second plan et peuvent être corrigées facilement**

Comparaison des résultats

Démarche « normative » classique, axée sur la conformité au référentiel	Démarche fonctionnelle, axée sur l'amélioration de l'entreprise
Formalisation du fonctionnement, avec une clarification de l'organisation mais des améliorations opérationnelles limitées.	Des améliorations rapides et nettes du fonctionnement, de la motivation des personnels, de la satisfaction des patients, des performances et de l'efficacité
Une démarche taylorienne, basée sur le respect des procédures, peu mobilisatrice.	Une démarche mobilisatrice, qui cherche à renforcer l'envie de bien faire et de progresser.
Un certain rejet par les services et la direction, le responsable qualité se trouve isolé	Une prise en charge de la démarche par les services, le responsable qualité est l'animateur central et trouve une place utile et reconnue
Des documents descriptifs peu utiles	Des documents-outils répondant aux besoins des personnels
Une faible cohérence entre l'action qualité et celle des autres services.	Une complémentarité et une cohérence parfaites entre l'action qualité et celle des autres services.

Comparaison des résultats

**Démarche « normative » classique,
axée sur la conformité au référentiel**

**La qualité réelle est négligée et
parfois même dégradée par le
formalisme**

**Démarche fonctionnelle, axée sur
l'amélioration de l'entreprise**

**La qualité réelle reste toujours
l'objectif. Le système qualité est
simplement un outil pour la
maximiser. Il est évalué à son
efficacité vis-à-vis de celle-ci.**

- **Séparer clairement la démarche d'amélioration de la recherche de la conformité, n'utiliser la conformité* que pour les « points durs »**
- **Mettre toujours la motivation des personnels et la psychologie au premier plan**
- **S'appuyer sur un conseil extérieur pour convaincre la Direction, forcer les résistances, bien interpréter le référentiel et limiter le formalisme**
- **Lors de l'audit, toujours revenir à la qualité réelle**
- **Dédramatiser les remarques des auditeurs : si on n'en a pas, c'est qu'on est mauvais...**

Exercice

Nous allons examiner ensemble comment appliquer la méthode fonctionnelle à la norme ISO 9001

Chaque groupe choisit un ou deux articles de la norme :

- 1. Identifier l'exigence de fond utile, en oubliant les aspects formels**
- 2. Dans le domaine concerné, identifier les besoins réels d'amélioration de l'établissement**
- 3. Identifier comment les apporter**
- 4. Mettre en œuvre (pour mémoire)**
- 5. Identifier les documents utiles pour la mise en œuvre et la pérennisation de l'action**
- 6. Revenir au référentiel et examiner dans quelle mesure on l'a appliqué.**

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

Les bonnes pratiques

- **Le projet technique : 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, Adapter jusqu'au bon fonctionnement final

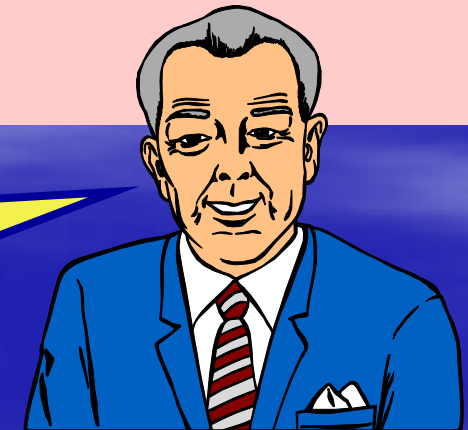
Sur le plan psychologique

- **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. En déduire la 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.**
- **Anticiper et résoudre les obstacles « humains » et les « déviations », en jouant sur les rapports de force, en mettant en place des stimulations positives (encouragements, challenges...) et sinon des sanctions. Il ne faut pas laisser les « gêneurs » perturber l'ensemble.**
- **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 ...**
- **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.**

Les règles d'or pour l'amélioration

- **Agir vite et efficacement**
- **Viser l'amélioration des résultats : Chiffre d'affaires , bon fonctionnement, motivation du personnel, équilibre financier...**
- **Se mettre au service des opérationnels et des personnes**
- **Agir sur l'organisation et non sur l'opérationnel**
- **Agir de façon participative**
- **Utiliser la technique de l' « œil neuf extérieur »**
- **Toujours mesurer (règle : APA)**
- **Agir avec compétence**
- **Expliquer, donner du « sens », chercher à motiver, promouvoir les valeurs.**
- **Faire preuve de circonspection et de beaucoup de psychologie**
- **Savoir gérer le changement**
- **Mener chaque action comme un projet.**

**Le responsable qualité doit devenir un
« professionnel de l'amélioration »**



Les obstacles à l'amélioration

- **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**

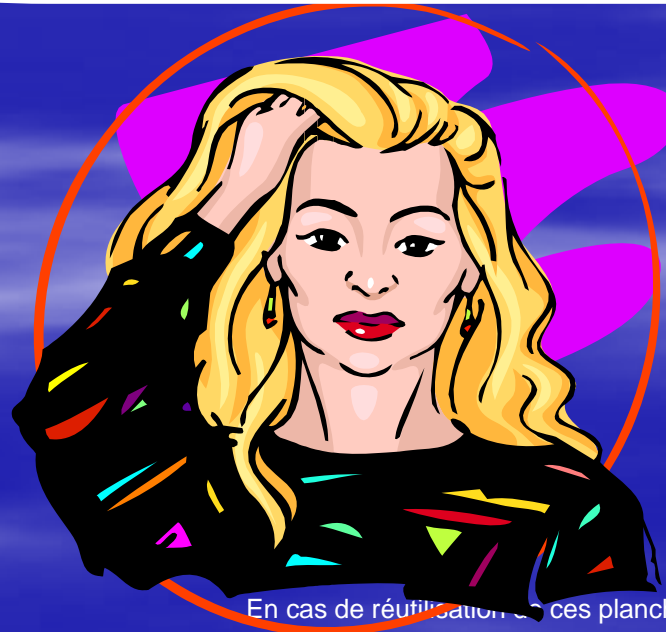
En conclusion, les caractéristiques d'une « bonne » démarche qualité

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
- Placer les hommes au centre
- Agir vite et efficacement
- Agir de façon participative
- Agir avec compétence
- Agir avec psychologie
- Rester sur le terrain
- Utiliser la puissance de l' « œil neuf »
- Respecter une éthique sans faille, montrer l'exemple...

Le responsable qualité...

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



CONCLUSION

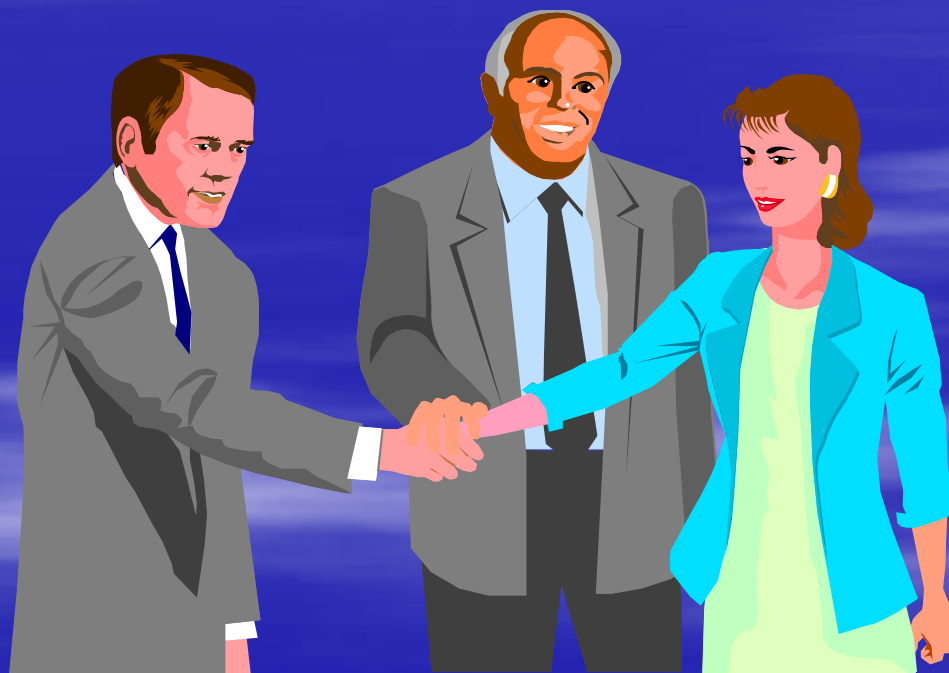
Dans ces conditions,
la démarche qualité apporte :

- 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**
- **Qualité totale,
Recherche de l'excellence**
- **Certification**
- **Gestion de projet**
- **L'un des premiers sites français, plus de 9000
pages et fichiers**
- **Des livres indispensables !**

*QUALITÉ
FONCTIONNELLE*

*Plus de 385 prestations dans des entreprises
et administrations de toute nature*

Humanisme et performance