



**DOUCET Conseil**

**Conseil, Audits et Formation en Management, Organisation, Qualité,  
Stratégie, Résolution de conflits, Gestion de Projet,  
Logiciels de GED et de formation**

*Humanisme et performance*

Le Parc de Massy, 1bis rue Marcel PAUL, 91742 MASSY Cedex  
Adresse postale : 6 rue SORET, 91600 Savigny sur Orge  
☎ : (0)1 69 44 20 33 / 📠 : (0)1 79 73 57 78 / e-mail : [info@doucetconseil.fr](mailto:info@doucetconseil.fr)  
🌐 Site : <http://www.doucetconseil.fr> / [www.qualite-info.net](http://www.qualite-info.net)

## **La démarche fonctionnelle**

### **Présentation générale**

(mise à jour du 04/04/2010)

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Les objectifs :</b>	<b>2</b>
<b>Les méthodes :</b>	<b>2</b>
<b>Les étapes</b>	<b>3</b>
<b>Quelques outils principaux</b>	<b>3</b>
<b>En conclusion</b>	<b>4</b>

#### **Introduction**

Les démarches de certification actuelles se cantonnent souvent à la recherche de la conformité formelle aux normes, avec force réunions, documents et pinailage documentaire. Elles clarifient l'organisation, mais au prix de beaucoup de temps de perdu et d'une lourdeur "paperassière".

Ceci est dû au fait qu'elles visent avant tout la rédaction des documents demandés. En réalité, ces documents dormiront ensuite sagement dans des tiroirs, et donc ne serviront à rien. Ces démarches n'ont ainsi globalement que peu d'intérêt, en dehors de l'obtention du certificat, et elles constituent une dépense « morte ».

La démarche fonctionnelle a une autre approche :

- Alors que la plupart des entreprises souffrent de dysfonctionnements (temps perdu, défauts de coordination, démotivation du personnel, pertes de clients...), il est ridicule de ne pas profiter de la mise à plat des processus pour apporter toutes les améliorations utiles.

C'est ce que fait la démarche fonctionnelle : elle profite de la mise à plat des processus pour apporter toutes les améliorations utiles afin que l'entreprise fonctionne mieux, plus agréablement et plus efficacement.

- La qualité et l'efficacité reposent surtout sur la motivation et la responsabilisation du personnel.

La démarche fonctionnelle le fait en faisant participer le maximum de personnes à la démarche.

Elle cherche à résoudre les sources de démotivation, associe les acteurs aux solutions et responsabilise chacun à la bonne marche de ses travaux.

Les valeurs du bon travail, du souci des autres, de la conscience professionnelle... sont au centre de la démarche.

- La documentation ne doit pas être une charge « morte » mais un outil de travail utile.

La démarche fonctionnelle bâtit les documents autour des besoins des acteurs, sous la forme la plus utile et la plus efficace possible.

- Les audits internes doivent être réellement utiles et productifs

La démarche fonctionnelle les oriente vers le traitement des problèmes de fonctionnement et l'amélioration continue, avec la participation de tous les acteurs. Ils entretiennent ainsi la motivation du personnel et sa mobilisation.

- La démarche de certification doit être rapide et agréable :

Mobilisant et intéressant le personnel, la démarche fonctionnelle permet d'atteindre la conformité aux normes plus rapidement et de façon mieux intégrée à la vie courante de l'entreprise que par la recherche de la seule conformité formelle.

Elle permet aussi de supporter facilement les audits des certificateurs, qui apprécient la réelle appropriation de la démarche par le personnel.

- La démarche doit être pérenne.

Après la certification initiale (ou en dehors de toute certification), la démarche fonctionnelle est auto-entretenu par le constat continu de son efficacité pour améliorer le fonctionnement, les conditions de travail, les services au client et, finalement, les performances de l'entreprise.

Elle assure ainsi l'adaptation permanente de l'organisation aux problèmes rencontrés.

Détaillons...

NOTA : pour bien comprendre la méthode, le mieux est de lire le QUE SAIS-JE « la qualité » (PUF), qui la décrit en détail.

#### Les objectifs :

**L'objectif : l'amélioration des performances grâce à la résolution des problèmes qui les dégrade et à la mobilisation du personnel :**

- **Accroissement des ventes, du chiffre d'affaires et de la marge grâce à la résorption des causes de méventes** : mécontentements des clients, réponse téléphonique, stratégie de prospection, image, politique tarifaire, documentation, formation des commerciaux, etc...
- **Amélioration du fonctionnement interne** : conflits, pertes de temps, dysfonctionnements, défauts de coordination, formalisme excessif, défauts de compétence, mauvaise organisation...
- **Renforcement de la motivation du personnel** : résorption des sources de démotivation et résorption, amélioration du management, de la gestion RH, création de challenges, mobilisation sur la qualité...
- **Réduction des dépenses**, grâce à la chasse au gaspi
- **Amélioration de l'environnement et du développement durable** : intéressement des personnels aux économies : consommations d'énergie, déchets, pollutions, éco-conception...
- **Renforcement de l'hygiène et de la sécurité** : amélioration des installations et des comportements critiques

#### Les méthodes :

**Toutes ces améliorations sont obtenues par une évolution des comportements fondée sur :**

- **Le « kaizen »** (de nombreuses améliorations locales de terrain sans révolution)
- **La participation du personnel (terrain, encadrement et direction)** : les suggestions sont recueillies, sélectionnées, affinées, validées et complétées de façon à bâtir des solutions efficaces à moindre coût.
- **L'organisation et les nouvelles méthodes sont mises au point de façon détaillée avec les intéressés eux-mêmes**
- **Le tout est consolidé par des "documents-outils", conçus pour les aider en tant que de besoin.**
- **Les "valeurs" demeurent au centre de la démarche**: qualité du travail, conscience professionnelle soucieuse du client, réactivité, souplesse, esprit d'équipe, polyvalence...
- **La pérennisation est assurée par la mesure et la maîtrise de la qualité**, intégrée au management normal de l'entreprise : tableau de bord simple, centré sur les performances, contrôles et validation des points importants, audits internes d'amélioration, suivi des actions...

- **Le tout est organisé de façon professionnelle et maîtrisée** : planning précis, suivi , résolution des difficultés.
- **La qualité est traitée de la même façon que la technique** : analyse détaillée des problèmes et des solutions, action rapide et efficace.
- **La démarche est heureusement complétée par une certification** par rapport aux normes ISO 9000 et analogues (qualité, hygiène et sécurité, environnement, développement durable). Les normes sont appliquées de façon « fonctionnelle », en utilisant ce qu'elles ont de mieux et en minimisant le formalisme. La certification est ainsi obtenue plus utilement, plus facilement et plus rapidement.

### **Les étapes**

1. **Un diagnostic initial** destiné à identifier de façon précise les points à améliorer, du point de vue des clients, des dirigeants, du personnel et des autres partenaires éventuels. Ce diagnostic aboutit à des propositions précises d'améliorations.
2. **Une phase de « lancement »** : décisions de la direction, plan de travail, information et éventuellement formation du personnel, lancement de la démarche
3. **Une phase de mise en œuvre** des améliorations.
4. **La mise en place de la gestion du système** : tableau de bord intégré, suivi, audits fonctionnels, amélioration permanente...
5. **La phase récurrente** : l'amélioration continue

### **Quelques outils principaux**

Amorçage de la démarche	<p>Au démarrage, il faut obtenir la décision de la direction. Pour cela, un bon moyen est une conférence sur la qualité fonctionnelle, un séminaire de direction ou la consultation d'un consultant spécialisé qui pourra exposer dans le détail la méthode et les gains qui peuvent en être retirés.</p> <p>On peut aussi démarrer par des améliorations ponctuelles destinées à montrer l'efficacité de l'amélioration permanente. L'animateur doit être formé (<b>formations Q5</b>). Cette démarche risque toutefois d'être difficile sans un bon soutien externe et une bonne compréhension de la Direction.</p>
Le Diagnostic Participatif d'Amélioration (DPA)	<p>Comme son nom l'indique, le diagnostic a pour but de dresser un bilan précis des problèmes rencontrés et des améliorations à mettre en oeuvre, sur la base des suggestions des personnels.</p> <p>Il est mené en quatre étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une préparation</li> <li>• une enquête auprès des personnels sous la forme d'un questionnaire simple</li> <li>• des entretiens avec le personnel afin de préparer les solutions</li> <li>• si possible des rencontres avec un échantillon de clients</li> <li>• la synthèse sous la forme d'une proposition de plan d'action cohérente et validée</li> </ul> <p>Ce diagnostic gagne à être fait de l'extérieur car les dysfonctionnements seront plus faciles à mettre en évidence, en sortant des habitudes et en évitant les conflits.</p> <p>Il demande un expert expérimenté.</p> <p style="text-align: center;"><a href="#"><u>Voir fiche pratique</u></a></p> <p style="text-align: center;"><a href="#"><u>Voir exemples</u></a></p>
Les groupes de projet qualité	<p>L'amélioration doit être réalisée en concertation entre toutes les parties prenantes.</p> <p><b>La qualité est traitée de la même façon que la technique</b> : analyse détaillée des problèmes et des solutions, action rapide et efficace.</p> <p>Les animateurs doivent être formés</p>

	<a href="#">Voir fiche pratique</a>
	<a href="#">Voir formation Q5.</a>
Les valeurs	Les améliorations nécessaires au niveau des valeurs font l'objet d'actions de progrès : renforcement de la convivialité, de la ponctualité, des finitions, de l'esprit d'équipe, du soucis des clients, du port des EPI, etc... Ces valeurs sont traduites en processus, avec des responsables de leur suivi. Une charte qualité-environnementale est mise en place et suivie régulièrement.
Des documents-outils	La documentation est définie par rapport aux besoins opérationnels des personnels. Il s'ensuit une documentation utile, répondant aux besoins du travail, tenue à jour par les intéressés eux-mêmes. Les procédures générales sont regroupées dans le manuel qualité ou analogue, utile pour les nouveaux embauchés ou les audits des clients.
	<a href="#">Voir fiche pratique</a>
La gestion de la démarche	La démarche est gérée de façon pragmatique, organisée et efficace. Le comité qualité est confondu avec le comité de direction. Toute l'entreprise est impliquée dans la démarche qualité, qui s'intègre dans les travaux normaux.
	<a href="#">Voir exemples</a>
Les indicateurs	Des indicateurs en faible nombre et bien choisis, centrés sur les performances et intégrés au tableau de bord de l'entreprise
	<a href="#">Voir fiche pratique</a>
L'amélioration permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• le recueil des suggestions du personnel est à la base de la démarche stabilisée, après la mise à niveau initiale.</li> <li>• Les suggestions font l'objet d'une exploitation puis (éventuellement) d'une mise en œuvre rapide</li> <li>• les meilleures idées peuvent être récompensées</li> </ul>
	<a href="#">Voir fiche pratique</a>
Les audits internes	L'audit interne est conçu comme un outil d'amélioration participatif, qui permet de traiter les problèmes rencontrés en concertation. Il est destiné à approfondir le problème et à rechercher les solutions possibles avec les intéressés. Il devient ainsi un outil de management très utile, responsabilisant le personnel et permettant de mettre en place des solutions bien adaptées au terrain.
	<a href="#">Voir fiche pratique</a>
Le management motivant	Un grand nombre de problèmes de fonctionnement des entreprises et des administrations proviennent de défauts de management. Beaucoup de managers croient en effet que leur rôle est surtout de surveiller leurs troupes et d'éviter que des erreurs ne sortent de leur service. En réalité, le management est avant tout l'art de motiver et d'animer l'équipe dont on a la charge. Beaucoup sont désignés sur la base de leurs compétences techniques sans tenir compte de leur capacité à gérer le groupe humain placé sous leurs ordres. Lorsqu'ils ne savent pas bien traiter ce « facteur humain », Il s'ensuit démotivation des subordonnés, guéguerres entre collègues, défauts de qualité, manques de coordination, revendications salariales...
	<a href="#">Voir fiche pratique</a> <a href="#">Voir formations au management</a>

### ***En conclusion***

La démarche fonctionnelle est plus simple que les démarches qualité telles que l'ISO, le TQM ou les 6 sigma (elles permettent par contre de passer ensuite facilement à ceux-ci, si on veut obtenir les certificats ou les prix par exemple). Les écarts principaux sont les suivants :

- L'amélioration est au centre de la démarche

- Seuls les besoins sont pris en compte, sans formalisme inutile
- Les méthodes d'intervention sont « professionnalisées » : mesure des problèmes, travail participatif, appel aux expertises nécessaires, mesure des résultats, suivi jusqu'au bon fonctionnement régulier
- Le responsable qualité devient un « améliorateur », ce qui est un rôle apprécié de tous.

**La qualité fonctionnelle, c'est :**

- Obtenir des résultats opérationnels rapides, y compris au niveau des ventes des conditions de travail et de la rentabilité
- Mener une démarche de terrain, pragmatique et concrète, en prenant en compte les problèmes et les suggestions des acteurs
- Agir avec rapidité et efficacité, en apportant des solutions validées et fonctionnant bien