



**LA DEMARCHE FONCTIONNELLE :  
REUSSIR UNE DEMARCHE QUALITE RENTABLE, AGREABLE ET PERENNE**

Par Christian DOUCET

Ce fascicule reprend et résume le livre "Certification utile : sortir du formalisme, remettre la qualité au service du développement de l'entreprise" disponible sur le site Internet)

Les fiches pratiques sont des guides simples sur les sujets traités.  
Si vous les réutilisez, merci de citer la source.

Table des matières

I.	Introduction .....	1
II.	Comment agit la démarche qualité ? .....	3
III.	Qualité, Environnement, Hygiène et Sécurité, Développement durable : .....	4
IV.	Qualité et management : .....	4
V.	Les étapes de la démarche qualité fonctionnelle : .....	4
VI.	Le diagnostic initial : .....	5
VI.1	'Son déroulement : .....	5
VI.2	Qui fait le diagnostic ? .....	5
VI.3	Quel est son champ d'application ? .....	5
VI.4	La qualité vis-à-vis des clients .....	5
VI.5	La qualité interne .....	6
VI.6	L'analyse de rentabilité .....	6
VI.7	Les entretiens .....	7
VI.8	Le rapport de diagnostic .....	7
VII.	Le lancement de la démarche : .....	7
VIII.	La démarche d'amélioration : .....	7
VIII.1	La mise au point par processus .....	7
VIII.2	Enchaînement des processus, processus transverses .....	8
VIII.3	Méthode de traitement d'un défaut / dysfonctionnement: .....	8
IX.	La gestion documentaire .....	9
X.	La mise en place d'une organisation qualité pérenne : .....	9
XI.	Les indicateurs qualité .....	10
XII.	Les audits qualité .....	10
XIII.	La correspondance avec la norme ISO 9001:2000 : .....	11

**I. Introduction**

De nombreuses entreprises jugent les démarches qualité trop "lourdes" et peu rentables, même si elles reconnaissent qu'elles apportent des améliorations.

Ceci est expliqué par plusieurs raisons :

- On pense parfois qu'en se mettant en conformité avec la norme, la qualité va s'améliorer. Mais cela débouche souvent surtout sur un accroissement du formalisme et, si on n'en profite pas pour résoudre les problèmes de fonctionnement de l'entreprise, sur des progrès très limités de la qualité réelle.
- Si certains clients demandent le certificat, ils attendent en réalité l'excellence des produits et services fournis. Si celle-ci n'est pas au rendez-vous, le gain commercial est très faible.
- Beaucoup de démarches qualité sont axées sur la formalisation des processus internes et multiplient les contraintes : indicateurs, traçabilité, fiches à remplir... Mais c'est souvent contradictoire avec un fonctionnement performant, souple et adaptable.

- On croit pouvoir implanter une démarche qualité simplement en mettant en place des groupes de travail sur les problèmes de fonctionnement les plus simples. Mais, pour qu'une démarche qualité s'implante bien, de nombreuses autres conditions sont nécessaires : d'abord un « assainissement global » en résolvant les dysfonctionnements principaux, ensuite un responsable qualité bien formé (non pas à la « qualitique », mais à la gestion du changement, au management, à l'organisation...), une documentation bien bâtie, utile et constructive, des indicateurs motivants, etc... Implanter l'esprit qualité en profondeur demande un ensemble de dispositions cohérentes dont les groupes d'amélioration ne sont que la partie émergée.
- Les démarches oublient souvent les « aspects humains » : la motivation, l'esprit d'initiative, la conscience professionnelle, le souci du client, l'esprit de service... Or ce sont eux les vrais moteurs de la qualité. Les démarches qui ne les placent pas au centre des préoccupations sont forcément vouées à l'échec.

La démarche fonctionnelle se différencie de ces méthodes par plusieurs aspects essentiels :

- L'objectif central est de résoudre les problèmes de fonctionnement de l'entreprise, qui la handicapent :
  - Sur le marché : les causes de départs de clients ou de percée de la concurrence, une image dégradée, une prospection inefficace...
  - Au niveau du fonctionnement interne : les lourdeurs administratives, les pertes de temps, les défauts de coordination, le manque de moyens ...
  - Vis-à-vis des personnels : les sources de démotivation, la baisse de l'esprit d'entreprise, les conflits, les risques d'accidents...
  - Pour l'équilibre financier et la rentabilité : le « gaspi », les rebuts et déclassés de produits...
  - Pour la pérennité de l'entreprise : les risques réglementaires, la diffusion de produits défectueux...
  - Pour le développement durable : la pollution de l'environnement, les gaspillages d'énergie et de matières non renouvelables...
- La performance de l'entreprise est l'objectif de la démarche et sa réussite est mesurée à leur progression : les indicateurs suivis sont le chiffre d'affaires, la marge, le turn-over, etc...

- Le personnel est placé au centre de la démarche, ce qui est normal puisque la qualité et la productivité dépendent en premier lieu de sa volonté de s'investir. La démarche est donc essentiellement participative. Les améliorations sont définies à partir des suggestions des personnels et leur mise en place se fait avec eux. Cela permet de faire évoluer les comportements et évite les résistances au changement

Accessoirement, la démarche permet de distinguer les personnels les plus capables et les plus motivés

- Toutes les dispositions sont axées sur l'amélioration :
  - Les documents sont conçus pour aider les acteurs (c'est la notion de « document-outil »)
  - Les indicateurs sont des bases de travail (et non des critères de jugement)
  - Les groupes d'amélioration sont jugés sur leurs résultats. Leurs méthodes sont très libres.
  - Les audits sont participatifs et axés sur la recherche des solutions aux problèmes détectés
  - Le comité qualité est confondu avec le comité directeur...
- Enfin, la conformité aux normes et référentiels « qualité » est atteinte plus rapidement et plus solidement que par la seule recherche de la conformité, car la démarche qualité s'implante en profondeur et devient une composante parfaite intégrée dans le management courant.

La démarche qualité fonctionnelle apporte ainsi des gains dans les domaines suivants :

- La satisfaction des clients, afin qu'ils restent fidèles
- L'image de l'entreprise, afin de faciliter l'action commerciale
- Le fonctionnement interne, en résolvant les aspects qui le pénalisent
- La rentabilité, en luttant contre toutes les pertes inutiles (le « gaspi »)
- La pérennité de l'entreprise et son insertion sociétale

On mesure sa réussite à l'accroissement des ventes, de la motivation du personnel et de la rentabilité interne.

Exemples :

- On ne doit pas chercher à satisfaire le client dans l'absolu, mais seulement sur les aspects qui font perdre des ventes. On commencera donc par analyser les causes de mévente et on cherchera à les corriger. On mesurera ensuite la réussite à la progression des ventes.
- On améliorera le fonctionnement interne sur les points qui, soit gênent l'activité courante, soit font perdre de la rentabilité (attention à ne pas dégrader ce qui va bien !). Le succès sera mesuré finalement à l'amélioration de la rentabilité et de la motivation du personnel.

Ainsi, en aidant l'entreprise à mieux fonctionner, l'action qualité aide à atteindre les objectifs opérationnels en prévenant et en corrigeant les aléas. Elle agit alors en étroite collaboration avec le reste de l'entreprise au lieu d'être isolée et souvent en opposition.

Elle contribue ainsi à améliorer chiffre d'affaires, rentabilité et motivation dans la mesure où tous trois sont dégradés par

les dysfonctionnements.

<u>Petite terminologie</u>
<u>La qualité d'une entité</u> : sa capacité à atteindre les résultats souhaités de façon suffisamment sûre, tout en se déroulant de façon optimale.
<u>Les non-qualités</u> : tout ce qui s'oppose à la qualité dans le sens précédent
<u>Le niveau de qualité</u> : (par opposition) taux de non-qualités constatées
<u>La démarche qualité</u> :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• démarche permanente d'amélioration par la résolution des problèmes de qualité</li> <li>• période pendant laquelle on met en priorité la résolution des non-qualités (par analogie à une campagne de sécurité, de propreté...)</li> </ul>
<u>La qualitique</u> : l'ensemble des techniques et méthodes pour aider à résoudre les non-qualités
<u>La gestion (ou le management) de la qualité</u> : direction, animation et contrôle des dispositions nécessaires pour maîtriser le niveau de qualité souhaité.
<u>Un processus</u> : une activité ou un enchaînement d'activités finalisé.

## II. Comment agit la démarche qualité ?

Tous les personnels, du haut manager à l'exécutant de terrain résolvent déjà en permanence une multitude de problèmes et font déjà ainsi de l'amélioration en permanence.

Toutefois, les erreurs, les conflits, les incompétences, les aléas naturels... créent des dysfonctionnements qui perturbent l'activité. La structure "normale" de l'entreprise manque souvent de temps et de pouvoir pour les résoudre et elle "vit avec".

Ce sont donc ces problèmes, qui n'ont pas pu être résolus par les opérationnels, que l'action qualité (on devrait en fait parler d' « action d'amélioration de la qualité ») va chercher à traiter avec ses méthodes propres.

Qu'apporte l'action qualité ?

- Du temps et des moyens, consacrés à l'amélioration de fond du fonctionnement, sous la forme par exemple d'une équipe qualité, d'une écoute de la direction, de moyens financiers... Elle peut ainsi être comparée à une campagne de nettoyage, période pendant laquelle on met en priorité la propreté.
- Une démarche participative : l'objectif n'est pas seulement de résoudre les problèmes, mais de le faire avec les personnels concernés, ce qui permet de faire évoluer les mentalités et les comportements, de façon à éviter que l'incident ne se reproduise.

L'action qualité est ainsi complémentaire du travail courant :

- L'activité courante agit à court terme, souvent de façon directive (faute de temps...)
- L'action qualité traite les problèmes de fond de façon participative.

Les tableaux suivants comparent la démarche qualité fonctionnelle d'une part aux démarches qualité axées sur la conformité à une norme ou à un référentiel, d'autre part aux démarches d'organisation pures.

	Démarche qualité fonctionnelle	Démarche qualité axée sur la conformité	Démarche d'organisation traditionnelle
Objectifs	Amélioration du service client et du fonctionnement en se concentrant sur les aspects importants pour les ventes, la productivité et la motivation du personnel	Certificat ou prix. Améliorations obtenues en sous-produit de la conformité et non en tant qu'objectif principal, avec en contrepartie de nombreuses lourdeurs procédurières pénalisant l'efficacité)	Amélioration du fonctionnement d'une ou de chaînes de travail et non de l'ensemble. Les dysfonctionnements dans les domaines non traités persistent.
Méthodes	Au début, démarche globale permettant d'assainir l'ensemble de l'entreprise. Les résistances sont réduites et le personnel est dynamisé.	Actions centrées sur les critères du référentiel et limitées au champ du référentiel. Les dysfonctionnements ne sont traités que s'ils sont concernés directe-	Implantation locale d'un nouveau mode de fonctionnement, souvent de façon directive. Se heurte donc souvent aux résistances au changement du personnel. Peut

		ment et les solutions sont souvent « artificielles ».	également induire de nouveaux dysfonctionnements. Action généralement locale et donc partielle.
Résultats	Améliorations du chiffre d'affaires, de la rentabilité et de la motivation du personnel qui peuvent être notables. Évolution des mentalités et des comportements. Réaménagement souvent important du fonctionnement interne et des installations.	Améliorations d'organisation dans le champ du référentiel. Des dysfonctionnements majeurs ne sont pas traités. Gains souvent faibles en chiffre d'affaires et en rentabilité.	Amélioration locale d'efficacité, de chiffre d'affaires et de rentabilité. Pas d'assainissement global de l'entreprise.

### **III. Qualité, Environnement, Hygiène et Sécurité, Développement durable :**

Les méthodes de la qualité peuvent être utilisées dans tous les domaines où les comportements jouent un rôle prépondérant, notamment les domaines énumérés dans le titre. En fait, plus large sera le domaine, et meilleurs seront les résultats.

### **IV. Qualité et management :**

Allier qualité et rentabilité nécessite une excellente motivation du personnel. Un personnel démotivé multiplie en effet les erreurs et demande un contrôle constant, sources tous deux d'improductivité.

Le fondement d'une bonne démarche qualité est donc d'évoluer vers un management "motivant". Les bases en sont les suivantes :

- Réaffirmer les valeurs de l'entreprise, recentrer 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 de la rigueur pour le respect des règles de base du travail (ponctualité, respect des engagements et des bonnes pratiques, travail en équipe et coordination interne...) et une compréhension vis-à-vis des problèmes rencontrés par les personnels, qui servent de base de travail pour l'amélioration continue
- Évoluer vers un management participatif par objectifs 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. Il s'agit souvent de détails de comportement ou d'organisation, qui pourront justement être traités par la démarche qualité (les salaires ne sont souvent mis en avant que lorsque le reste ne va pas).
- 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. Lorsque le management est directif et basé sur la peur de la sanction, la démarche qualité ne peut qu'être basée sur des procédures et un renforcement des contrôles. Les gains en termes de performances sont alors limités et fragiles.

### **V. Les étapes de la démarche qualité fonctionnelle :**

Toute démarche bien construite doit suivre les étapes suivantes :

- Un diagnostic précis des problèmes et des solutions possibles.
- La mise au point d'un plan de travail précis
- La mise en œuvre des améliorations
- La formalisation des nouvelles règles de travail, au fur et à mesure
- La mise en place d'une structure pérenne de traitement des problèmes.

Le diagnostic a pour but de dresser dès le départ un tableau précis des problèmes à résoudre et des solutions à mettre en œuvre. Il permet de travailler ensuite de façon sûre et rapide. Sans lui, on découvre les difficultés au fur et à mesure et on risque de passer de blocages en blocages.

Une démarche qualité peut très bien cohabiter avec une certification, la recherche d'un prix qualité, une évaluation EFQM... Cela crée un challenge et permet alors d'avoir un objectif précis final et d'introduire une bonne dynamique. Il faut toutefois s'appuyer sur des spécialistes expérimentés si on veut éviter de mettre en place des dispositions inutiles pour le fonctionnement normal, qui seront gênantes par la suite et qui dégraderont l'image interne de la qualité.

## **VI. Le diagnostic initial :**

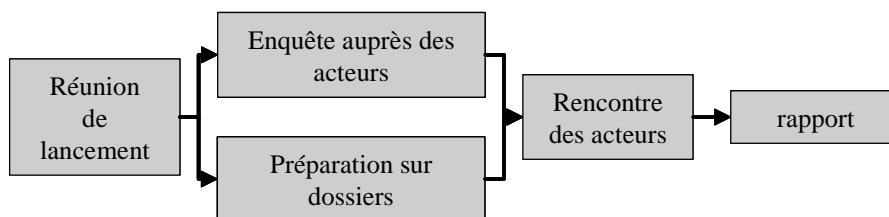
### **VI.1 Son déroulement :**

Le diagnostic peut concerner une activité, un produit, un service ou l'entreprise toute entière. Nous désignerons son objet par l'"entité".

Il doit porter sur les trois dimensions clefs : la satisfaction des "clients" de l'entité, son bon déroulement, sa rentabilité.

On passera par les phases suivantes :

- Une analyse préalable, destinée à prendre connaissance de la situation et à détecter les principaux problèmes à résoudre :
  - lecture des différents documents décrivant l'entité, sa structure, les personnels, les moyens...
  - consultation des résultats opérationnels, bilans financiers...
  - examen des données traduisant le bon fonctionnement et les problèmes de l'entité : indicateurs qualité, lettres de réclamations, relevés d'incidents, P.V. de contrôle, mesures des déchets...
- Indispensable : une enquête auprès d'une part des personnels, d'autre part des partenaires clefs (clients, fournisseurs, administrations...) afin de connaître leurs avis sur les problèmes et leurs propositions.
- Des entretiens avec toutes les parties concernées, afin d'examiner avec elles les problèmes détectés et les solutions possibles.
- La rédaction du rapport de diagnostic faisant la synthèse et présentant les solutions possibles avec les différentes options et les éléments de décisions utiles.
- Si une certification ou un prix qualité sont recherchés, on veillera simplement à intégrer les exigences associées, de façon aussi transparente que possible afin de ne pas les rendre artificielles. Le chapitre XIII le montre dans le cas de l'ISO 9001:2000.



**Phasage-type du diagnostic**

### **VI.2 Qui fait le diagnostic ?**

Il faut choisir une personne de bon niveau, capable de prendre en compte tous les aspects (notamment financiers, stratégiques...) de façon à proposer des solutions valables.

Le mieux est de recourir à un expert extérieur, qui pourra mettre à plat les problèmes de façon dépassionnée. Le diagnostic implique en effet une certaine critique des différents services, voire de la direction, ce qui est souvent mal accepté de la part d'un membre de l'entreprise.

### **VI.3 Quel est son champ d'application ?**

Ce sont les problèmes d'organisation.

Les aspects sociaux, les investissements ou les problèmes opérationnels courants sont normalement exclus car ils font l'objet d'autres circuits de traitement (ils peuvent toutefois être impliqués par le diagnostic).

### **VI.4 La qualité vis-à-vis des clients**

Les questions de base à se poser sont : les "clients" sont-ils satisfaits de l'entité, notamment lorsqu'ils la comparent aux solutions concurrentes ? Quelles améliorations permettraient des gains opérationnels significatifs ?

Par clients, il faut entendre tous les partenaires de l'entité, qui conditionnent sa performance et sa réussite. Exemples :

- pour l'entreprise, ce sont les prospects, les clients, les intermédiaires tels que grossistes, distributeurs..., les autorités qui donnent des autorisations, les partenaires avec lesquels une coordination doit être assurée, les fournisseurs exclusifs ou essentiels...

Une bonne question à se poser : qu'est-ce qui fait perdre des contrats importants et rentables ? Pour cela, on contactera notamment les clients "stratégiques", ou bien les prospects importants perdus. Il est en effet essentiel de prendre le point de vue des clients eux-mêmes, un aspect qu'ils jugent majeur pouvant être considéré comme mineur depuis l'intérieur de l'entreprise; Exemples : attente au téléphone, catalogue confus, heures d'ouvertures trop étroites....

- Pour un processus interne, par exemple la fabrication, ce seront la direction commerciale, l'ordonnancement, les achats, la gestion, la direction...

Il faut hiérarchiser les constats en fonction de la gravité de leurs conséquences et de la simplicité des solutions :

**Exemples d'améliorations couramment apportées vis-à-vis des clients**

- Amélioration de toutes les interfaces : téléphone, accueil, catalogue...
- Mise en place d'avantages déterminants par rapport aux concurrents
- "Cocooning" client : interlocuteur unique, service personnalisé...
- Amélioration d'image, ex : modernisation des locaux d'accueil
- Renforcement et restructuration de l'action commerciale
- Mise en priorité des clients à forte marge
- Fidélisation : information régulière du client, "club"
- Offre de réalisation de travaux assurés par le client : étiquetage, gestion de stock, expéditions directe...
- Site internet
- Enquêtes clients, etc.....

## VI.5 La qualité interne

Les questions de base à se poser sont : qu'est-ce qui crée des pertes importantes de rentabilité, des troubles importants de fonctionnement ou qui provoque de la démotivation ?

Un bon moyen de diagnostic est une enquête interne simple, anonyme et réalisée si possible par un Cabinet indépendant. Les questions doivent être ouvertes et porter sur les points suivants :

- Qu'est-ce qui va bien et qu'est ce qui peut être amélioré vis-à-vis des clients ou en interne (il est important de toujours commencer par le positif).
- De même en matière de motivation, afin de cerner les facteurs qui dégradent l'esprit d'entreprise
- On peut aussi poser des questions plus précises pour approfondir des points sur lesquels on subodore des difficultés

Dans chaque cas, il faut surtout demander des propositions de solutions. C'est important pour que les actions correspondent ensuite bien aux besoins du "terrain".

Bien organisées et exploitées de façon correcte, ces enquêtes se révèlent exceptionnellement productives. Elles contribuent aussi fortement à mobiliser le personnel et faire accepter la démarche qualité.

***Exemples d'améliorations internes apportées par la démarche qualité***

- Amélioration de l'organisation dans les différents services : Direction, commerciaux, études, production, stocks/magasin, logistique...
- Résolution de conflits, améliorations des relations de travail
- Mise en place d'une gestion informatique des documents (GED)
- Aide à la modernisation de l'informatique et à la mise en place de progiciels (GPAO, ERP, CRM...)
- Formations bureautiques
- Amélioration de l'entrée en fonction des nouveaux
- Partenariat avec les fournisseurs-clefs, etc.....

## VI.6 L'analyse de rentabilité

On fera la chasse au gaspi : frais inutiles, consommations inutiles de ressources (énergie, eau...).

A moins que ce ne soit volontaire (par exemple recherche, activité promotionnelle...), toute ligne d'activité doit par ailleurs être rentable. Sinon, elle grève l'ensemble des autres activités. Les manques de rentabilité non souhaitées doivent donc être considérées comme des non-qualités et la démarche qualité doit chercher à y remédier en optimisant mieux.

Le diagnostiqueur consultera donc la comptabilité analytique (ou réalisera des bilans approchés de rentabilité par lignes de produits ou de service). Ceci permettra généralement de recadrer clairement l'importance respective des activités pour l'entreprise. On s'apercevra ainsi souvent que les priorités ont dérivé et des activités peu ou moins rentables sont

davantage considérées que les activités qui font vivre l'entreprise.

Ce recadrage est important pour resituer les vraies priorités et remettre l'entreprise au service du marché et de ses propres intérêts.

## VI.7 Les entretiens

Les études et examens précédents ont pour but de connaître les problèmes essentiels et les solutions qui leur sont proposées avant les entretiens. Sans cela, les entretiens conduisent à des constats décousus et ne permettent pas d'instruire de façon correcte les solutions.

Les entretiens doivent permettre :

- de bien comprendre la situation et la manière concrète dont se déroule l'activité.
- d'étudier avec toutes les parties concernées les solutions possibles aux problèmes détectés et leurs modalités pratiques de mise en place.

On rencontrera typiquement tous les services concernés (y compris clients et fournisseurs) au niveau des cadres, avec des entretiens avec les personnels en groupe. Les représentants du personnel et les leaders d'opinions seront aussi rencontrés.

Il faut arriver à voir l'entreprise avec le point de vue des personnels. Souvent, un problème mineur dans l'absolu, mais qui se répète chaque jour, peut devenir un véritable harcèlement pour le personnel.

## VI.8 Le rapport de diagnostic

Le rapport de diagnostic doit être conçu pour faciliter la prise de décision. Il expose :

- les constats, en les caractérisant : fréquence des incidents, conséquences, coût...
- les solutions possibles, avec les options et les différents points de vue, ainsi que leurs modalités de mise en place et les coûts.

### Remarques sur les actions d'amélioration

- Ne pas se décourager : on peut toujours améliorer une situation défectueuse, même si on ne peut pas tout faire.
- Ne pas être inversement trop ambitieux et ne pas se disperser : il vaut mieux en faire moins mais bien que beaucoup mais mal.

## VII. Le lancement de la démarche :

Une démarche qualité doit être soigneusement organisée. Les étapes suivantes sont à suivre :

- prendre les décisions suite au rapport
- traduire ces décisions en plan de travail : qui, quoi, comment, pour quand, avec qui...
- jeter les bases de la démarche : groupe de pilotage, format des documents, gestion de ceux-ci, GED...
- former les animateurs aux travaux à réaliser
- mobiliser le personnel

### Recommandations

- Analyser la motivation des personnels et trouver des enjeux qui y correspondent.
- Planifier d'abord soit la levée des blocages, soit les améliorations simples qui provoqueront des améliorations visibles pour les personnels : cela créera une bonne dynamique.
- Respecter un équilibre entre les améliorations qui profiteront à la Société et celles profitables pour les personnels.
- Prévoir d'aller vite : une démarche qualité qui s'éternise devient fastidieuse et ne mobilise plus.

## VIII. La démarche d'amélioration :

### VIII.1 La mise au point par processus

La démarche qualité veut agir sur la cause "organisationnelle" des défauts constatés, et non au niveau des fautes éventuelles des acteurs : on supposera toujours que ceux-ci veulent bien faire, les fautes personnelles étant du ressort des responsables opérationnels et non de la démarche qualité.

La démarche qualité considère donc le processus qui a conduit au défaut et recherche les améliorations d'organisation ou de méthodes correspondantes.

Elle peut agir ainsi par exemple sur :

- la clarification et l'optimisation de l'organisation : clarté des objectifs, des rôles et des attributions ; coordination et planification, circulation de l'information, traçabilité...
- les compétences, la formation et la motivation des acteurs
- les méthodes et moyens adoptés : diffusion des meilleures pratiques, amélioration des outils de travail (documentation, informatique, aménagements du poste de travail...)
- la conformité réglementaire
- l'analyse et la prévention des risques, etc...

Une remarque essentielle : un processus n'est pas simplement un enchaînement d'opérations mais avant tout un groupe de personnes qui doivent travailler ensemble, chacun comprenant les besoins des autres et cherchant à leur rendre service. C'est cet état d'esprit qu'il faut créer (et non par exemple se borner à formaliser le processus...).

Une bonne méthode pour formaliser les processus est de structurer la documentation en cascade, avec :

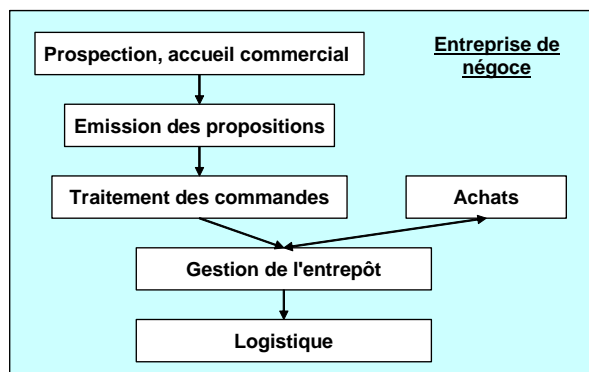
- Une "note de processus" qui reprend le déroulement du processus et renvoie aux instructions détaillées (si nécessaire).
- Les instructions, plans, logiciels, notices... en tant qu'utiles pour opérateurs (il faut partir des besoins et non des exigences normatives par exemple).

Le tout constitue la "liasse" du processus. Elle contient toutes les informations utiles sur ce processus.

Le responsable du processus doit être la personne la plus experte dans le domaine. Il a un rôle fonctionnel et veille à l'amélioration continue du processus.

## VIII.2 Enchaînement des processus, processus transverses

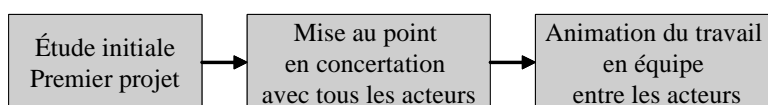
Les processus s'enchaînent entre eux (la cartographie des processus est la représentation des principaux enchaînements).



### Exemple d'enchaînement des processus locaux afin de constituer un processus transverse, qui couvre l'enchaînement global des activités entre le premier contact avec le client et la livraison.

Les grands processus "transverses" impliquent les différents services (exemple : le circuit global de fourniture au client, depuis sa demande initiale jusqu'à la livraison et à l'après-vente). Il est essentiel de coordonner et d'animer ces processus afin de décloisonner et de maintenir un travail en équipe entre les services.

C'est le rôle du responsable de processus, qui doit animer une concertation entre les acteurs, d'abord pour la mise au point de la liasse du processus puis pour le traitement des problèmes.



### Méthode de mise au point des processus

## VIII.3 Méthode de traitement d'un défaut / dysfonctionnement:

On procédera par les étapes suivantes

- Désigner un responsable de processus : la personne la plus experte du sujet et bien acceptée par les partenaires du processus.

- Ce "chef de projet" prend connaissance du dossier, des problèmes relevés et des solutions prévues. Il se concerta avec la Direction.
- Il refait un "audit" du processus en allant sur le terrain et en se concertant avec les acteurs.
- Il prépare un premier projet sommaire, qu'il soumet à la Direction.
- Après son accord, il travaille avec les acteurs pour dresser un projet détaillé.
- La direction donne son feu vert.
- Le chef de projet organise et supervise la réalisation, en s'assurant de la résolution des problèmes de mise en œuvre (formation du personnel, suppression des "bugs", etc...).
- Le chef de projet et son équipe suivent la mise en œuvre jusqu'à bon fonctionnement.

## **IX. La gestion documentaire**

Obtenir une qualité de haut niveau et régulière nécessite de l'écrit afin de fiabiliser l'organisation et les échanges d'information essentiels.

Les documents prennent par contre du temps à établir puis à tenir à jour. Ils ne peuvent par ailleurs pas remplacer la compétence et les initiatives permanentes nécessaires pour obtenir la qualité. Donc :

- Un optimum est à rechercher. Les documents inutiles ou peu utilisés sont à supprimer.
- Les documents doivent être conçus comme des aides
- On mettra toujours en avant la responsabilité des acteurs vis-à-vis des résultats par rapport au suivi strict des procédures (sauf cas critiques pour la sécurité par exemple).

### *Recommandations générales*

Chaque document doit être conçu comme un "outil" : l'objectif est de permettre à son utilisateur d'effectuer les travaux prévus sans erreur et dans le minimum de temps :

- Répondre aux besoins des opérateurs et des services
- Structurer les documents par service et activités, en auto-gestion, avec une procédure d'évolution souple et rapide : chaque responsable doit être responsable de son organisation et de ses méthodes
- Optimiser la présentation : Faire des documents facilement utilisables et tenables à jour, utiliser les moyens informatiques...
- Permettre des évolutions rapides et simples : un mauvais document doit être modifié immédiatement, éventuellement de façon manuscrite.

### *Conseils pour la mise en forme des documents*

- Partir du principe que l'utilisateur n'a pas le temps de lire
- Traiter complètement chaque sujet, éviter les renvois successifs
- Utiliser préférentiellement des tableaux, graphes,...
- Se limiter aux indications opérationnelles
- Éviter les digressions, justifications... inutiles : si nécessaire, les mettre en annexe
- S'exprimer dans le langage de l'utilisateur
- Donner des exemples
- Faciliter l'accès : table des matières, index, lexique, plan-type,...
- Adapter la présentation aux conditions d'emploi : atelier, chantier,...
- Utiliser les moyens modernes : réseau, messagerie, GED, Intranet...
- Expérimenter pour mettre au point
- Ensuite, suivre les résultats, revoir en cas de changement de personnels ou d'organisation

Par la suite, modifier rapidement et soûplement lorsque nécessaire

## **X. La mise en place d'une organisation qualité pérenne :**

La qualité fait partie des obligations professionnelles de chacun, et chacun s'efforce d'en faire chaque jour. Pourtant, si on ne veut pas qu'elle se dégrade, des animateurs sont nécessaires pour la suivre et traiter les problèmes.

En dehors de tout formalisme, leur rôle est le suivant :

- répandre l'"esprit qualité" : sérieux, responsabilité, coopération...
- suivre les indicateurs et les problèmes
- animer la réflexion autour des problèmes afin de proposer des solutions

- suivre les méthodes et leur tenue à jour
- réaliser les audits, réfléchir à l'amélioration générale de l'organisation

Le mieux est de mettre en place une organisation décentralisée, de façon à ce que chacun soit à la fois responsable de son équipe, de son organisation et de son action qualité :

- un responsable qualité central de niveau Direction, chargé de faire le lien avec celle-ci
- un correspondant qualité dans chaque service
- les responsables de processus transverses, chargé d'optimiser ceux-ci.

Cette organisation peut avoir deux niveaux :

- des responsables de bon niveau, chargés de traiter les problèmes.
- des "assistants", chargés des aspects plus formels et "mécaniques" : suivi des documents et des groupes de travail, relances, contrôles...

Un comité qualité réunissant le haut management (chefs de services) se réunira périodiquement afin de prendre les décisions importantes. Ce sera de préférence le Comité Directeur lui-même.

### *Recommandations*

Moyennant l'organisation répartie précédente et si on exclut le formalisme inutile, le travail "qualité" est peu important, le taux de problèmes étant normalement peu élevé. Il peut donc être assuré en sus des missions normales. Il est alors recommandé de :

- désigner des responsables qualité ayant déjà d'autres fonctions. Cela leur permettra de rester plus facilement en contact avec les autres services.
- choisir toujours les meilleurs pour animer la qualité. L'inverse conduirait à aligner la qualité par le bas.

Bien conçu, le "travail qualité" est agréable :

- Il permet de sortir du court terme et de l'urgence pour traiter les problèmes d'organisation du travail
- Il est très ouvert : sur les autres services, les aspects humains, sociaux, financiers... (son "assiette" doit toutefois demeurer l'organisation concrète des activités, sans déborder).
- Il est valorisant puisqu'il sert à améliorer.

L'action qualité permet d'ailleurs de détecter les personnels à fort potentiel.

## **XI. Les indicateurs qualité**

En qualité, il est essentiel de toujours mesurer les problèmes rencontrés. Cela permet d'éviter les erreurs d'appréciation (on a tendance à exagérer les défauts par rapport au bon travail), de convaincre et de faire prendre les bonnes décisions, enfin de suivre ensuite l'efficacité des mesures adoptées.

Ces indicateurs doivent être :

- Signifiants, c'est-à-dire porter sur les aspects essentiels et les problèmes
- Faciles à élaborer : on les informatisera si possible
- "Internes" à l'activité : leur objectif n'est pas de contrôler celle-ci mais de faire prendre conscience aux personnels des problèmes et de les amener à améliorer par eux-mêmes (avec bien sûr toutes les aides nécessaires).

Ils peuvent être :

- Approximatifs : l'objectif est surtout d'évaluer l'ordre de grandeur du problème
- Permanents ou provisoires, par exemple tant que le problème perdure.

L'important est de pouvoir identifier les causes "profondes" des problèmes et d'**AGIR**, et non d'élaborer courbes et tableaux. Pour cela, on gagne à faire noter à chaque incident sa cause et la proposition d'amélioration émise par l'opérateur de terrain.

Les indicateurs qualité sont un moyen à la fois de compléter les tableaux de bords de l'entreprise et de responsabiliser davantage les personnels. Leur mise en place doit être conçue comme une opération de motivation.

## **XII. Les audits qualité**

L'audit a pour but de vérifier le bon fonctionnement "intime" de l'organisation (beaucoup de dysfonctionnements ou de manques d'optimisation du fonctionnement n'apparaissent pas clairement), de caractériser les problèmes rencontrés et de proposer des solutions. Il apporte plusieurs modes d'actions intéressants :

- L'intervention d'une personne indépendante des parties
- Un examen en dehors des problèmes courants, qui permet de mettre à plat les problèmes de fond
- La participation de tous les partenaires, afin de prendre en compte leurs besoins et contraintes.
- Il rapporte au niveau le plus élevé de l'organisation

Les audits doivent être dosés en fonction des besoins :

- Les priorité : les activités à problèmes, les activités importantes
- Leur fréquence : en fonction de la gravité et de la répétition des problèmes
- Le niveau de l'auditeur : en fonction de la nature des analyses et vérifications à effectuer

Ils peuvent être menés suite à incidents ou planifiés

L'auditeur doit être adapté aux objectifs de l'audit, à la complexité du domaine et la difficulté des problèmes à résoudre.

Activités se déroulant globalement mal	Audit d'ensemble de l'activité par un spécialiste expérimenté, interne ou externe
Cas difficiles	audit externe par une personne reconnue
Défauts en production	audit par un bon technicien du domaine
Manque d'ordre	audit régulier par une personne rigoureuse
Cloisonnement entre services	Audits croisés par les responsables et les personnels des services
"système qualité" inadapté...	Audit par un cadre de direction externe au service qualité, ayant une bonne vision opérationnelle de l'entreprise
Mauvaise application de la norme	Audit par un expert "fonctionnel" de la norme.

#### **Exemples d'audits en fonction du type de problème**

Les audits qualité sont une excellente méthode pour détecter les dysfonctionnements à la source, faire remonter les messages du terrain vers la Direction et pour maintenir l'organisation et le fonctionnement en parfait état.

Il ne faut toutefois pas les concevoir comme des contrôles formalistes du respect des méthodes.

### **XIII. La correspondance avec la norme ISO 9001:2000 :**

Le tableau qui suit compare les exigences de la norme avec les pratiques recommandées dans ce fascicule. On constatera que nous sommes tout à fait conformes à la norme, et au delà.

- la colonne de gauche précise le ou les articles de la norme considérés (l'ordre de la norme n'est pas toujours respecté de façon à conserver une bonne logique). Nous avons également commencé à la partie 4, où démarrent les exigences précises.
- La colonne de droite résume la méthode conseillée pour appliquer l'article de notre point de vue, c'est-à-dire de la façon la plus utile pour l'entreprise.

Ce résumé ne prétend pas reprendre les détails des exigences de la norme. Le lecteur devra donc se reporter à son texte pour en avoir une connaissance détaillée (ceci n'est toutefois utile qu'aux spécialistes).

Abréviations :

- P/S = Produits et ou Services fournis aux clients.
- SMQ : Système de Management de la Qualité.

Pour les détails complémentaires, il est recommandé de se reporter au livre « Certification qualité utile, sortir du formalisme, recentrer la qualité sur le développement de l'entreprise ».

#### **4 – Système de management de la qualité**

§ de la norme	Démarche fonctionnelle
4.1. Exigences générales	Approche plus large que celle de la norme car elle concerne l'entreprise toute entière
4.2. Exigences relatives à la documentation 4.2.1. Généralités 4.2.3. Maîtrise des documents 4.2.4. Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité	Les auditeurs exigent une gestion rigoureuse. Une gestion informatisée est très recommandée.
4.2.2. Manuel qualité	Pour la certification, prévoir un manuel qualité assurant la promotion de l'entreprise, avec une grille de correspondance par rapport à la norme.

#### **5 - Responsabilité de la direction**

5.1. Engagement de la Direction 5.2. Ecoute client 5.3. Politique qualité 5.4.1. Objectifs qualité	En profiter pour examiner comment les clients peuvent être mieux fidélisés, l'image améliorée, etc... (cf § VI.4)
---	---

5.4. – 5.4.2. Planification du SMQ	La "planification" est "l'ingénierie" de la qualité, soit la conception globale des mesures à prendre pour que l'ensemble soit efficace et optimal. Mis en place au travers des notes de processus et éventuellement des plans de qualité.
5.5. – 5.5.1 Responsabilité, autorité et communication 5.5.3. Communication interne	Amélioration du fonctionnement de l'organisation générale et de la circulation de l'information
5.5.2. Représentant de la Direction	Mise en place d'une organisation interne de gestion de la qualité efficace, travaillant en liaison directe avec la DG (Cf § X)
5.6. Revues de Direction	Rajouter une revue complète avant les audits du certificateur

### **6 – le management des ressources**

6.1. Mise à disposition des ressources 6.2. Personnel 6.3. Infrastructure 6.4. Environnement de travail	L'un des points d'actions importants de la démarche fonctionnelle. Pour la certification, décrire l'ensemble, notamment la gestion des compétences et des formations
--	---

### **7 – Réalisation du produit**

7.1. Planification de la réalisation du produit	Améliorer les différents processus (Cf § VIII)
7.2. Processus relatifs aux clients	Améliorations vis-à-vis des clients et partenaires afin d'améliorer le chiffre d'affaires (cf § VI.4)
7.3. Conception et développement	Amélioration des études et développements afin d'améliorer la réussite des nouveaux produits. Mise en œuvre des principes de base du management de projet.
7.4. Achats	Amélioration des achats, de façon à les rendre fiables et réactifs, tout en optimisant les stocks. Chercher à constituer un ensemble de partenaires sûrs
7.5. Production 7.5.1. Maîtrise de la production 7.6. Maîtrise des dispositifs de mesure et de surveillance	Fiabilisation du "métier" avec un souci de rigueur : documentation des procédés, contrôle des résultats, vérifications et étalonnages (en tant que de besoin) des appareils de production et de contrôle, qualité des stockages, manutentions, emballages, transports, installations, après-vente...
7.5.5. Préservation du produit	Préservation des produits pendant les phases de stockage, manutention, transports...
7.5.2. Validation des processus	Valider particulièrement les opérations de fabrication susceptibles de dériver sans qu'on s'en rende compte, et prendre les précautions utiles.
7.5.3. Identification et traçabilité	Assurer une étude critique de la traçabilité en place vis-à-vis des besoins internes et de la réglementation (risque en cas de commercialisation de produits défectueux).
7.5.4. Propriété du client	Préservation des produits appartenant aux clients (exemples : pièces, bancs de contrôle, matériels en SAV...).
8.3. Maîtrise des produits non-conformes	Prévoir le traitement des produits défectueux : remise en état, déclassement, rejet...

### **8 – mesures, analyse et amélioration**

8.1. Généralités 8.2. Surveillance et mesure 8.2.1. Satisfaction du client 8.2.2. Audits internes 8.2.3. Surveillance et mesure des processus 8.2.4. Surveillance et Mesures du produit 8.4. Analyse des données 8.5. Amélioration	Mettre en place un recueil et une exploitation des problèmes de fonctionnement et de qualité, en incluant : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La mesure de la qualité des produits (y compris après-vente).</li> <li>○ Le contrôle du bon fonctionnement des processus</li> <li>○ Le recueil des suggestions du personnel</li> <li>○ Des audits réguliers de l'organisation de façon à traiter les dysfonctionnements.</li> <li>○ Un suivi de la satisfaction des clients.</li> </ul> Les problèmes détectés doivent être résolus rapidement.
---	--