QUALITÉ FONCTIONNELLE

La certification qualité ➤ une démarche motivante, rapide et rentable !

➤ PAR CHRISTIAN DOUCET[1]

L'objectif de la certification par rapport aux normes ISO 9000 était à l'origine de distinguer les fournisseurs qui se sont organisés pour offrir un bon service à leurs clients. Or ceci s'est souvent transformé en recherche de la seule conformité aux normes, ce qui paraissait plus clair et plus facile. Mais, paradoxalement, cette voie conduit à des démarches de certification difficiles, longues et coûteuses car elles se heurtent à la résistance du personnel et conduisent à des édifices de procédures calqués sur la norme, donc artificiels et mal adaptés aux réalités du travail quotidien. En fait, comme beaucoup le savent déjà depuis longtemps, la bonne méthode pour se faire certifier de façon utile et rapide, est d'oublier la norme et de viser seulement la qualité.
Voyons comment…

Si on dresse le bilan de la «certification des systèmes qualité» au sens large(ISO 9000, QS 9000, EAQF, ISO/TS 16949, EN 46000...) aujourd'hui, on constate que les chefs d'entreprises ont globalement eu trois objectifs :

suite de l'article page 74 ➤

*(1) Christian DOUCET est auteur de plusieurs livres consacrés à la qualité (*La Maîtrise de la qualité, techniques et méthodes, *EME, 1987 ;* La Certification des systèmes d'assurance de la qualité, *La Documentation Française (rapport pour le Ministère de l'industrie), 1986 ;* La Construction de la qualité des matériels et systèmes complexes, *Éditions de l'ENSTA, 1973 ; plus divers ouvrages techniques). Il a été l'un des instigateurs initiaux de la certification ISO 9000 en France.*

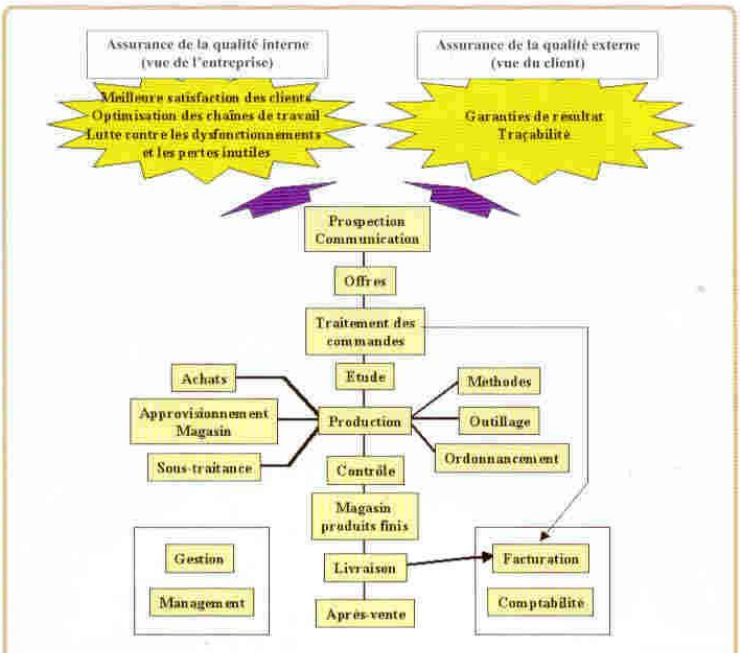


Figure 1 : l'assurance de la qualité : une démarche méthodique de construction de la qualité fondée sur l'optimisation et la fiabilisation des chaînes de travail par rapport aux objectifs

- Soit seulement d'obtenir le certificat, pour des raisons commerciales
- Soit de clarifier l'organisation et d'instaurer plus d'ordre dans la vie quotidienne
- Soit d'en profiter pour mettre à plat les problèmes de fond de l'entreprise et de leur apporter les solutions utiles.

En fait, paradoxalement, plus la remise en cause est profonde, et plus la démarche est utile, mais aussi rapide et rentable. C'est ce qu'exploite la «qualité fonctionnelle».

Plus la remise en cause est profonde, plus la démarche est utile, rapide et rentable

Quels sont en effet les principales difficultés des démarches de certification ? La principale est certainement le manque de motivation des cadres et des personnels pour une démarche qui s'assimile surtout à leurs yeux à une mise en conformité formelle aux normes, sans résoudre les problèmes rencontrés chaque jour, voire en les aggravant du fait d'une lourdeur administrative supplémentaire.
Il faut donc lutter contre l'inertie et tout devient difficile : les travaux n'avancent pas, on a du mal à faire venir les gens aux réunions, les procédures sont peu appliquées, les incidents non relevés, et il faut sans arrêt relancer la machine…

L'interprétation des normes à la lettre demande également un expert, soit des frais de conseil élevés.
Viser la qualité réelle est bien plus simple : on mobilise l'entreprise sur l'amélioration du service aux clients et la résolution des problèmes internes. Cela rencontre généralement le soutien actif des cadres et du personnel (y compris des commerciaux…), ravis qu'on s'occupe enfin des difficultés journalières de travail et qu'on cherche à perdre moins de clients, voire à gagner contre les concurrents.

Les travaux de codification sont axés sur la mise au net des méthode de travail, dans l'esprit de mettre en place des aides utiles, permettant de mieux travailler, de

mieux aborder les incidents, les cas spéciaux…

Lancer une telle démarche est beaucoup plus simple. Il faut seulement un bon «expert» capable de raccorder tous ces efforts aux normes en minimisant les lourdeurs. Les frais de conseil sont limités.

En réalité la qualité fonctionnelle correspond à la logique profonde des normes et c'est ce qui explique cette facilité.

Avant de l'examiner en détail, cherchons à comprendre pourquoi les méthodes «directes» donnent souvent de mauvais résultats.

Rapide rappel théorique

Les méthodes «directes», fondées sur une approche analytique de la norme, paragraphe par paragraphe, mésestiment en réalité la nature fondamentale de l'assurance de la qualité.

Cette dernière est en effet une technique de «fiabilisation» des processus de travail (cf. terminologie «fonctionnelle» en encadré).

➤ *Une remise en cause profonde pour une certification plus rentable*

Petite terminologie fonctionnelle

La «qualité externe» : le client satisfait

La «qualité interne» : un fonctionnement parfait, sans pertes d'efficacité inutiles

Les «non-qualités» : tout ce qui s'oppose à la qualité dans les sens précédents

Le «niveau de qualité» : la proportion de produits ou de services sans défauts sur une ou des caractéristique(s) donnée(s)

La «démarche qualité» : une période pendant laquelle on met en priorité la résolution des non-qualités (par analogie à une campagne de sécurité, de propreté…).

La «qualitique» : l'ensemble des techniques et méthodes pour aider à résoudre les non-qualités

Les caractéristiques de la «qualitique fonctionnelle» : pour appartenir à la qualitique fonctionnelle, une méthode doit :

- prendre pour seul objectif l'amélioration de la qualité (et non la seule réduction des coûts ou la seule conformité à une norme par exemple)
- être fondée sur la mesure des phénomènes, de façon à partir d'un diagnostic précis et à avoir une efficacité mesurable
- être menée de façon participative avec tous les acteurs concernés
- pouvoir être caractérisée de façon précise : domaine de validité, modalités de mise en œuvre…

«Spécialiste fonctionnel» : spécialiste capable d'appliquer les techniques de la qualitique fonctionnelle avec compétence et efficacité, en s'adaptant à chaque situation.

La «gestion de la qualité[1]» : gestion ou administration de la qualité au sein de l'organisme : fixation des objectifs et des dispositions pour arriver à ces objectifs, mesure des résultats, actions correctives…

L'«assurance de la qualité» : technique d'organisation relative à un ou des processus de travail et destinée à fiabiliser ce ou ces processus de façon à ce qu'ils atteignent les résultats prévus de façon sûre.

(1) «gestion» est la traduction de l'anglais «management», alors que le mot français «management» implique en outre la direction des hommes et le leadership dans l'entreprise, de façon globale.

La seule recherche de la conformité est contradictoire avec l'assurance de la qualité proprement dite.

Prenons un exemple : nous nous fixons pour objectif d'avoir toujours certains produits en stock de façon à garantir aux clients une livraison immédiate. Pour obtenir ce résultat de façon sûre, il nous faut parcourir toute la chaîne d'activité sous-tendant la gestion du stock :

➤ Prévisions commerciales et historiques de consommation, qui permettent d'estimer les besoins

➤ Suivi des stocks, stocks de sécurité,

➤ Passation des commandes en tenant compte des délais de réapprovisionnements, quantités économiques, cours des matières…

➤ Approvisionnement, suivi, contrôle, mise en stock

➤ Traitement des anomalies, retards, incidents…

C'est naturellement ce que fait norma-

suite de l'article page 76 ➤

lement le responsable. Qu'apporte en sus l'assurance de la qualité fonctionnelle ? Elle apporte essentiellement une méthode de travail rigoureuse et organisée, dans le but de limiter les «grains de sable» qui, sinon, dérégleront la mécanique mise en place et conduiront à des ruptures de stocks fréquentes, exemples : retards des fournisseurs, prévisions inexactes, produits défectueux, non-respect des stocks de sécurité, réservation simultanée des mêmes produits pour deux clients…

L'assurance de la qualité fonctionnelle apporte essentiellement une méthode de travail rigoureuse et organisée, dans le but de de limiter les « grains de sable ».

Le rôle du spécialiste d'assurance de la qualité est donc de parcourir les différentes tâches impliquées en identifiant les risques et en mettant en place une organisation et des méthodes propres à les prévenir. Exemples :

➤ *Privilégier une démarche d'écoute vis-à-vis du personnel et d'appropriation aux problèmes de chacun*

➤ Méthodologie de prévision des besoins, avec un indicateur sur les erreurs de prévisions

➤ Organisation de la gestion des stocks, méthode de chiffrage des stocks de sécurité, avec un indicateur sur les ruptures de stocks.

➤ Sélection des fournisseurs, mise en place de «plans de qualité» axés sur le respect des délais et la qualité des produits, cotation qualité, interventions auprès des «mauvais»

➤ Organisation de l'approvisionnement : commandes, logistique, réception, contrôles, mise en stock, circulation de l'information…

En fait l'assurance de la qualité porte sur les composantes organisationnelles de chaque activité, qui sont les suivantes (les chiffres se rapportent au diagramme ci-contre) :

➤ Ses objectifs (1) : sont-ils clairs, adaptés ? Quels sont les risques essentiels ? Quelles sont les contraintes ?

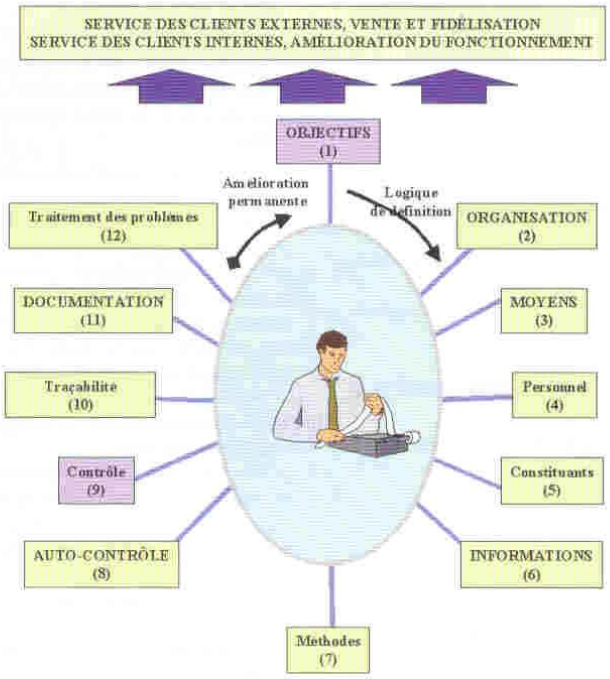
➤ L'organisation en place (2) : est-elle claire et précise (chacun sait-il ce qu'il a à faire ?), fonctionne-t-elle bien, quels sont les progrès nécessaires ?

➤ Les moyens (3) : sont-ils adaptés, en nombre suffisant ; sont-ils bien réglés, vérifiés, entretenus ?

➤ Les personnels (4) : sont-ils suffisamment compétents, expérimentés, motivés ; sont-ils en nombre suffisant ?

➤ Les constituants (5) : sont-ils de qualité suffisante ; leur qualité est-elle régu-

suite de l'article page 78 ➤



Fiabiliser chaque tâche en agissant sur ses composantes organisationnelles

Figure 2

lière ; quelles garanties apportent les fournisseurs ou sous-traitants ?

➤ Les informations (6) : les opérateurs reçoivent-ils toutes les informations nécessaires ; les ordres et consignes sont-ils clairs ?

➤ Les méthodes (7) : les méthodes de travail sont-elles adaptées et optimisées, quels sont les risques d'erreurs ou de défauts, quelles sont les améliorations possibles ?

➤ L'auto-contrôle (8) : les opérateurs peuvent-ils vérifier la qualité de leur travail ; ont-ils le temps et les outils nécessaires ?

➤ Le contrôle (9) : quels sont les contrôles des produits et la surveillance de l'activité à prévoir pour s'assurer du maintien de la qualité compte-tenu du niveau de risque rémanent (ou inversement du taux de confiance acquis) ?

➤ La traçabilité (10) : dispose-t-on des relevés nécessaires pour vérifier le maintien de la qualité et connaître l'origine des défauts ?

➤ La documentation (11) : les différents documents utilisés ou émis sont-ils bien adaptés et suffisants ; sont-ils vérifiés et validés, tenus à jour, bien classés… ?

➤ Le traitement des problèmes (12) : les défauts, anomalies, dysfonctionnements… constatés sont-ils relevés ; sont-ils correctement traités ; recueille-t-on et exploite-t-on les suggestions d'amélioration ?

Avec un peu d'habitude, cet examen est rapide. Il doit être centré sur les points critiques et les sources d'incidents.

On retrouve ainsi les différentes exigences des normes, mais interprétées différemment

Les rubriques précédentes correspondent aux différentes exigences des normes, ce qui est normal puisque ces normes sont en fait issues des anciennes normes MIL US, qui étaient fondées sur cette assurance de la qualité «fonctionnelle».

Par contre, l'interprétation des différents articles est alors différente de ce qui est pratiqué par la démarche de conformité, ce qui est illustré par le tableau comparatif ci-après.

Domaine	Démarche axée sur la conformité aux normes	Démarche fonctionnelle
«Assiette» de la démarche qualité	Limitée aux processus de réalisation des produits et services fournis aux clients, de façon restrictive.	Inclut toute l'entreprise (y compris la gestion, les instances de direction...), et plus particulièrement les domaines où on constate des dysfonctionnements, même si seuls les processus de réalisation des produits et services fournis aux clients seront finalement soumis à la certification.
Politique et objectifs qualité	Texte «théorique», en introduction au manuel qualité, élaboré sans remise en cause profonde de l'existant.	Mise à plat stratégique ayant pour but de résoudre les problèmes existants et d'améliorer le chiffre d'affaires, la marge, les conditions de travail et la motivation du personnel grâce aux actions suivantes : ➤ nouvelle analyse des attentes des clients et des offres concurrentes, définition et mise en œuvre des progrès nécessaires pour accroître la percée commerciale et fidéliser les clients grâce à une meilleure qualité. ➤ analyse des dysfonctionnements internes et des sources de démotivation des personnels, résolution des problèmes associés (tant que possible), renforcement de la motivation du personnel...
Organisation	Mise par écrit de l'organisation, des fiches de fonction...	Analyse des dysfonctionnements ou bien des progrès souhaitables. Mise en œuvre de ces progrès. Codification en respectant le maximum de souplesse, de polyvalence et de travail en équipe.
Gestion de la qualité : Responsable Qualité, traitement des problèmes, indicateurs qualité, revues de direction...	Le «management de la qualité(1)» est axé sur les aspects spécifiquement liés à la norme et à la certification : procédures, fiches de problèmes, audits qualité...	Le but est d'intégrer la gestion de la qualité à la vie courante de l'entreprise, de façon à assurer le bon déroulement des activités et à traiter les problèmes rencontrés. Il n'y a pas de limite stricte avec la gestion courante de l'entreprise. Généralement, celle-ci traite les problèmes d'efficacité à court terme, alors que l'«action qualité» traite les problèmes de fond et les dysfonctionnements. Exemples d'intégration : les comités qualité et les revues de direction peuvent être des parties des réunions de direction courantes ; chaque service peut être responsable de sa qualité avec une coordination par le Responsable Qualité en titre ; les incidents sont reportés par les opérationnels eux-mêmes avec une exploitation par le Responsable Qualité de ceux qui nécessitent une action préventive...
Motivation du personnel	Sur l'application des procédures.	Sur le service aux clients et le bon fonctionnement interne, en considérant les instructions de travail comme des outils et des aides, à améliorer constamment.
Procédures	Véritables «règlements» qui se rajoutent aux règles de travail habituelles et qui sont gérées de façon centralisée.	Mise en place de méthodes de travail à tous les endroits utiles pour faciliter le travail de l'ensemble de l'entreprise et éviter les erreurs. L'objectif est d'obtenir un fonctionnement méthodique, avec le minimum de lourdeurs et de pertes de temps. Ces méthodes sont en fait des règles de comportement au sein de la collectivité qu'est l'entreprise, dans le but que chacun puisse travailler normalement. Exemples : la commerciale s'efforcera de noter avec méthode les besoins des clients de façon à ce que les «réalisateurs» puissent ensuite travailler vite et sans erreur, la standardiste développera des méthodes de façon à aiguiller directement les appels vers les bonnes personnes et à permettre le recueil des demandes en cas d'absence...
Manuel qualité	Document établi par rapport à la norme, formel, général et souvent de peu d'intérêt (sa lecture ne permet parfois pas de connaître le métier de l'entreprise...).	Document destiné à montrer aux clients que l'entreprise connaît et maîtrise son métier et a pris toutes mesures pour leur garantir une bonne qualité. Les exigences de la ou des normes prises en compte seront globalement reprises par une grille de correspondance.
«Revue de contrat»	Vérifications surtout formelles	Mesures nécessaires pour : ➤ faire des offres fiables et compétitives, sans erreurs de spécifications ou de chiffrage, qui aient les meilleures chances de succès. ➤ bien organiser au départ le déroulement des commandes puis en assurer le suivi, de façon à tenir les objectifs.
Fournisseurs et sous-traitants	Sélection en fonction des certifications qualité. Or ce ne sont pas toujours les meilleurs.	Suivi qualité permettant d'évaluer la qualité réelle des fournisseurs et sous-traitants et mise en œuvre des actions nécessaire pour amener les «mauvais» à s'améliorer (ou bien changement de fournisseur).
Étalonnage des appareils de mesure	Exigence pratiquement systématisée à tous les appareils.	Examen des risques d'utiliser des appareils mal réglés, au vu d'une part des incidents réellement rencontrés, d'autre part de la précision requise et des conditions d'emploi. Mise en œuvre des mesures nécessaires pour éviter ces risques (et d'elles seules).
Traitement des non-conformités	Traitement fondé sur une multiplication des fiches et documents, souvent peu et mal exploités car trop nombreux.	Traitement décentralisé des problèmes de travail, en étendant l'auto-contrôle et en rendant les personnels aussi autonomes que possible. À chaque niveau, on ne traite —dans le cadre de la démarche qualité— que les problèmes qui nécessitent une action préventive.
Audits qualité	Vérification de l'application des procédures.	Examen des problèmes de fonctionnement et des solutions possibles, de façon méthodique et suivie.

(1) cf nota précédent sur le mot «management»

suite de l'article page 80 ➤

Dans ces conditions, comment organiser la démarche de certification ?

La méthode fonctionnelle conduit à procéder comme suit[1] :

- d'abord un **diagnostic**
- **le lancement de la démarche**
- **la phase «projet»**
- **les améliorations**
- **la codification des méthodes**
- **la mise en place de la gestion de la qualité**
- **la préparation de l'audit de certification**

Le diagnostic «fonctionnel»

Le diagnostic «fonctionnel» a pour but de caractériser les différents problèmes vis-à-vis soit des clients, soit du fonctionnement interne, soit des fournisseurs.
Ce diagnostic comportera généralement :

- **Une enquête auprès des clients** et/ou prospects, de façon à comprendre pourquoi ils achètent ou non à l'entreprise, et comment mieux les satisfaire (voir l'article «Client, je t'aime» (*Qualité références* de mai 2000).
- **Une enquête auprès des personnels**, de façon à connaître leurs problèmes et leurs suggestions. On s'apercevra souvent qu'il en ressort un tableau très complet des solutions à adopter, de façon adaptée aux conditions du terrain, ainsi que quelques idées fausses, qu'il sera essentiel de corriger.

Cette enquête amorce en fait la mobilisation de l'« intelligence » de toute l'entreprise que sera ensuite la démarche qualité.

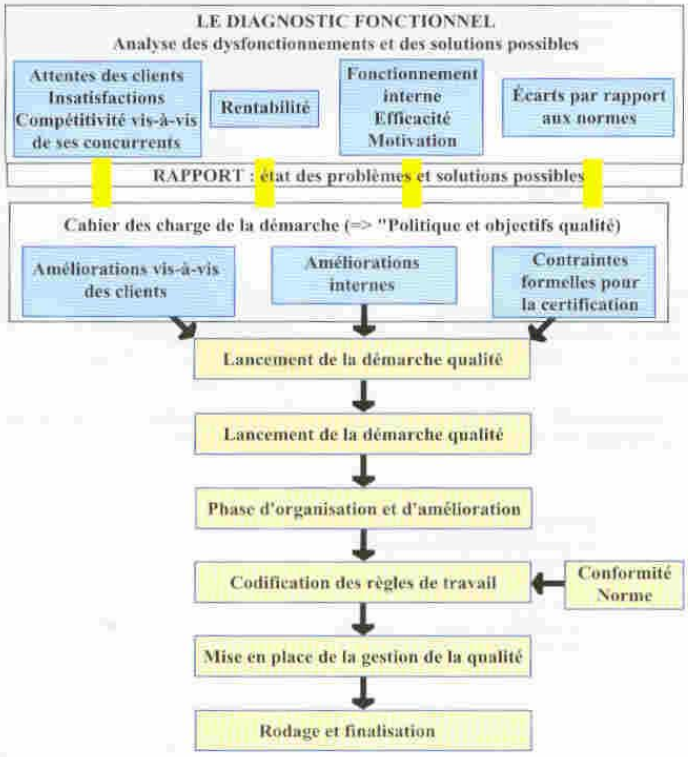
- **Une analyse financière**, destinée à identifier les sources de pertes ou de surcoût, qui doivent aussi être considérées comme des non-qualités.
- **Des entretiens** avec les responsables et avec le personnel, de façon à approfondir les problèmes rencontrés et les solutions possibles.
- On examinera également au passage les problèmes potentiels posés par **le respect des exigences de la norme** concernée, de façon à les prendre en compte lors de la mise au point de l'organisation (lorsqu'on souhaite une certification).

Ces examens doivent être centrés sur la qualité : par exemple, au plan financier, l'objectif n'est pas de procéder à un audit comptable détaillé, mais d'examiner si la rentabilité est suivie et si les pertes inutiles sont identifiées. Si ce n'est pas le cas (et si on a des doutes sérieux), une recommandation pourra être effectivement de mettre en place une comptabilité analytique plus précise

Le diagnostic conduit normalement à un rapport exposant les constats et proposant le plan de travail, avec les différentes options possibles.

Il est souvent très positif de confier ce diagnostic à une personne extérieure compétente et expérimentée, car elle mettra mieux en évidence les problèmes et son message passera mieux, étant libéré de tout historique et de tout soupçon de parti-pris.

Figure 3 : Les étapes de la démarche qualité fonctionnelle



Le lancement de la démarche

Le lancement comporte les travaux suivants :

- **la présentation et la discussion du rapport**, avec la direction et l'ensemble du personnel (n'oublions pas qu'il s'agit de mobiliser toute l'entreprise).
- **la fixation des règles de base**, si ce n'est déjà fait : présentation des documents, contenu des dossiers à créer, règles de rangement...

Nous préconisons en particulier de mettre toujours en place **un gestionnaire électronique de documents** qui permettra par la suite de gérer les méthodes et les différents documents de l'entreprise de façon simple et «sans papier».

- **la mise au point de l'organisation de la démarche**

(1) Les «phases» indiquées ne sont pas forcément toutes successives, mais souvent menées de front.

suite de l'article page 82

➤ **la finalisation du plan de travail**
➤ **l'information et la formation du personnel** sur les travaux prévus.
➤ **un accompagnement** renforcé en début afin de permettre le démarrage.

La phase «projet»

Le diagnostic met souvent en évidence des problèmes relativement importants : mésententes entre les différents services, défauts de coordination, perte de temps, problèmes d'entretien, ainsi que des pertes de compétitivité dues au fait que l'entreprise n'a pas suivi les progrès des concurrents et des technologies.
On pourrait très bien éviter de telles remises en cause mais cela conduirait à «faire des pansements sur une jambe de bois». Compte-tenu du lourd investissement en heures et en coûts qu'implique une démarche qualité, il faut donc en profiter au contraire pour exposer les «vrais» problèmes, car la démarche qualité permettra ensuite de repartir sur un bon pied.

Elle sera donc en général l'occasion de remettre à plat le «projet» de l'entreprise.

Les améliorations

L'étape suivante consiste à mettre en place les améliorations décidées : nouveaux services aux clients, réorganisation commerciale, réaménagements des locaux, modernisation de l'informatique…
Ici aussi, il faut profiter de la démarche pour procéder à toutes les améliorations souhaitables, car cela permettra en particulier de les introduire avec méthode. Ce sont ces améliorations qui donneront sa dynamique à la démarche.
Un bon exemple en est l'informatique : une solution «traditionnelle» est de mettre en place les nouveaux logiciels avec un minimum de formation. Il en résulte une longue période de rodage, marquée par des difficultés importantes de travail, chacun se formant sur le tas. Les logiciels sont aussi souvent sous-utilisés.
La démarche qualité permet une approche plus efficace et «ordrée» :

1. Définition claire de l'organisation et du cahier des charges
2. Mise en place des logiciels
3. Mise par écrit des modes d'utilisation dans le cadre de la codification générale des méthodes.

La nouvelle informatique pourra ainsi entrer en service de façon beaucoup plus facile et rapide.

La codification des méthodes

Il est important de mettre par écrit les différentes méthodes et consignes de travail. Il faut traiter les travaux courants mais aussi et surtout les conduites à tenir en cas d'incident, d'urgence… de façon à rendre les personnels aussi autonomes que possibles et à éviter les erreurs.
Les résultats en sont généralement une qualité plus régulière, mais aussi une responsabilisation et une motivation plus grandes des personnels ainsi qu'un allégement de la hiérarchie. Ceci est souvent impressionnant : ainsi, tel chef de fabrication qui était autrefois dérangé de jour et de nuit, en semaine comme en week-end, pourra désormais s'absenter sans crainte…
Il ne faut toutefois pas concevoir les instructions comme des «règlements» à appliquer coûte que coûte, mais comme des outils à améliorer sans cesse, de façon à aider les opérateurs à être de plus en plus efficaces, y compris en cas de remplacements ou de nouvelle embauche.

La mise en place de la gestion de la qualité

La «gestion de la qualité» consiste en fait à gérer le qualitatif comme le quantitatif. Par exemple, on s'intéressera autant au volume de commandes livrées (chiffre d'affaires) qu'au taux de satisfaction des clients, autant au volume de production qu'au taux de retouches ou au taux d'absentéisme du personnel[1], autant au coût des achats qu'aux taux de retard des fournisseurs ou des ruptures de stock.
En pratique, cela suppose les mesures suivantes :

➤ **La désignation d'un Responsable Qualité** qui sera chargé de suivre ces aspects, de les analyser et de proposer les mesures d'amélioration, en coopération avec les différents acteurs. Le Responsable Qualité joue d'une certaine façon le rôle de «contre-pouvoir» face

(1) Qui traduit souvent bien le degré de motivation.

suite de l'article page 84 ➤

▲ SERVICE LECTEURS N° 9003

aux enjeux de productivité à court terme des autres services. Il est aussi en quelque sorte le représentant du client dans l'entreprise.

La méthode fonctionnelle conduit généralement à choisir le «meilleur», car son rôle est en fait un rôle de management, en partenariat étroit avec le chef d'entreprise. Il faut qu'il soit «honnête intellectuellement», motivé par la réussite de l'entreprise et prêt à s'investir dans ce but (il aura généralement aussi un autre poste). Une formation approfondie à la qualitique fonctionnelle est indispensable (ou bien l'appui d'un conseil extérieur expérimenté au début).

➤ **Le suivi des activités :** l'objectif de la gestion de la qualité est entre autres de suivre l'activité journalière et de relever les anomalies et problèmes, sous une forme aussi simple que possible (il n'est pas forcément nécessaire de multiplier les fiches). Ce suivi peut aussi prendre la forme d'audits[2].

➤ **La mise en place d'indicateurs qualité**, qui compléteront les indicateurs quantitatifs dans le tableau de bord de l'entreprise.

➤ **Le recueil des suggestions :** il est important de continuer à mobiliser l'intelligence et l'énergie de chacun en faveur de la qualité et de l'efficacité.

➤ **L'exploitation des données** recueillies doit se faire aux différents niveaux de l'entreprise, via des «comités qualité[3]», soit des réunions des responsables ainsi que des personnels concernés, de façon à examiner les problèmes et à prendre les décisions. Ces réunions peuvent être incluses dans les réunion de direction ou de coordination habituelles.

La gestion de la qualité n'est pas révolutionnaire, elle force seulement à plus de méthode et à plus de systématisme.

La gestion de la qualité n'est pas révolutionnaire car les services passent déjà leur temps à résoudre les problèmes. Toutefois nombre de dysfonctionnements restent irrésolus. **La démarche qualité force seulement à plus de méthode et à plus de systématisme.**

Nous entrons ainsi dans une période de vie «opérationnelle» de l'organisation

(2) Dans le cadre d'une certification ISO 9000, les audits internes sont imposés.
(3) Ou tout autre appellation, bien entendu.

qualité, qui doit permettre une adaptation continue aux nécessités du marché et une amélioration permanente de l'organisation interne…

Rien n'étant toutefois parfait, il est probable que les motivations s'atténueront dans le temps et qu'il sera nécessaire de relancer une démarche qualité dans quelques années pour remobiliser les énergies…

Faut-il se faire certifier ou non ?

On peut bien entendu mener une démarche qualité sans se faire certifier. Il ne faut en tout cas pas confondre les deux :

- La démarche qualité est une action que l'on mène pour soi, pour accroître sa productivité et sa part de marché. Elle porte sur l'assainissement de l'environnement de travail et la remise en cohérence de l'organisation et des pratiques par rapport aux besoins du marché et de l'efficacité interne.
- La certification est une démarche commerciale de labellisation, à réaliser par rapport à la norme demandée par le client.

Le petit «miracle» est que la démarche fonctionnelle permet de faire coïncider les deux, dans la cas de la majorité des normes existantes (la version «ISO 2000» rendant la correspondance plus facile)…

Peut-on toutefois faire l'une sans l'autre ou bien est-il préférable de les coupler ?

Rechercher le certificat sans réellement mener une démarche qualité conduit, comme déjà souligné, au formalisme, car les normes ont leur logique et vouloir «prouver» la qualité uniquement par les procédures conduit inéluctablement à une forte lourdeur. La nouvelle version 2000 des normes ISO interdira d'ailleurs pratiquement cette méthode.

Inversement, mener une démarche qualité sans vouloir être certifié est possible et présente l'avantage d'exiger une traçabilité moindre.

Toutefois, les dysfonctionnements proviennent généralement de difficultés profondes que l'entreprise n'a pas pu résoudre par elle-même, parce que par exemple ils sont dus à un cadre de haut niveau, à des mésententes entre responsables…

Bien utilisée, la norme donne alors des armes considérables pour surmonter ces obstacles et forcer les récalcitrants à rentrer dans le rang.

De même, la norme impose une évolution coordonnée de tous les services. Or chacun sait que les changements échouent souvent par manque de coordination entre les différents acteurs.

Nous constatons ainsi chaque jour qu'une démarche de certification fonctionnelle permet de faire en quelques mois ce qui aurait nécessité plusieurs années par une démarche d'organisation classique.

> **Sans la certification, la démarche qualité manque de cohérence. Sans la démarche qualité, la certification conduit à des rigidités. L'alliance des deux est la meilleure solution et constitue un investissement particulièrement productif.**

On constate fréquemment, lorsque la démarche est bien mise en œuvre, des gains de chiffre d'affaires ou de marge de plusieurs points (soit généralement de plusieurs MF ou dizaines de MF) dès les premiers mois, avant même que la codification des méthodes ait commencé (cf. article «Client, je t'aime» (*Qualité références*, avril 2000).

Ceci n'est pas seulement dû à la démarche qualité elle-même, mais surtout au recentrage de toute l'entreprise sur les attentes des clients et sur l'efficacité.

Si on ne constate pas de tels gains, il faut d'ailleurs s'inquiéter et se remettre en cause, voire consulter un spécialiste, car des erreurs ont certainement été commises.

Par ailleurs, la démarche fonctionnelle est en général rapide et peu coûteuse (hors investissements matériels décidés en accompagnement), car elle s'appuie sur une forte motivation de la direction et du personnel.

On peut considérer que les délais-types sont les suivants dans une entreprise moyenne (<200 P)[1] :

- diagnostic jusqu'à la remise du rapport : 2 à 3 semaines.
- réflexions, mise au point du plan de travail : 1 mois
- projet et améliorations : selon la nature des améliorations (il peut s'agir de modifications importantes, mais de petites améliorations causent aussi souvent de gros effets).
- codification des méthodes : 4 mois
- mise en œuvre avant certification : 3 mois

(1) Les délais indiqués sont seulement des moyennes : l'action peut aller beaucoup plus vite, certaines entreprises ont pu mener toute la démarche en 15 jours à partir de pratiquement rien, tandis que certaines démarches rencontrent des difficultés de décision de la direction et «traînent» des années…

▲ SERVICE LECTEURS N° 9054

Les conditions du succès

Les conditions du succès sont les suivantes :

1. **Tout d'abord, bien partir dans la voie fonctionnelle uniquement,** en «dépolluant» son esprit de toutes les notions formalistes. On constate en particulier que c'est difficile dans les entreprises qui ont certaines activités déjà certifiées par les voies formelles, ou bien chez les responsables qualité qui ont toute une tradition dans ce domaine.
   Il s'agit en fait d'une mutation culturelle importante, dans laquelle la qualité retrouve sa «vraie» place : le souci du client et de l'efficacité.
2. **Travailler de façon participative, avec la volonté de mobiliser le personnel.** Ceci suppose une évolution des méthodes de Direction vers le management participatif et la «confiance», en jouant sur la motivation et la responsabilisation du personnel.
   La démarche qualité fonctionnelle repose en particulier sur un travail en équipe autour des différents processus de travail, avec une revalorisation des valeurs traditionnelles de la qualité : conscience professionnelle, souci du bon travail, respect de la dignité de chacun…
3. **Faire animer la démarche par les meilleurs**, c'est-à-dire ceux qui connaissent le mieux le travail et qui sont le plus motivés par la réussite de l'entreprise.
4. **Il est aussi conseillé de s'appuyer sur un consultant extérieur compétent,** c'est-à-dire :
   - connaissant bien l'organisation, tous services confondus ;
   - capable d'aider à résoudre les problèmes ;
   - connaissant bien la démarche fonctionnelle
   - apte à aider l'entreprise à mettre en œuvre les normes de façon fonctionnelle, en minimisant les contraintes.

Outre sa compétence propre, le consultant permettra en effet de sortir des débats internes passés et son «œil neuf» mettra mieux en évidence les problèmes et les solutions possibles.

En conclusion

Menée par la méthode fonctionnelle, la certification est l'occasion pour l'entreprise de procéder à une modernisation en profondeur de son organisation, de façon rapide et coordonnée.
La certification est alors, au-delà du certificat lui-même, un investissement extrêmement productif.
C'est même sans doute l'un des plus efficaces, dans la mesure où les pertes de productivité proviennent souvent moins aujourd'hui des outils techniques que des dysfonctionnements, pertes de motivation, défauts commerciaux…
Le Responsable Qualité a également tout à y gagner car son rôle ne peut qu'en être revalorisé, quittant le domaine du cotrôle pour devenir «Monsieur Amélioration» et «Monsieur Efficacité».
La version 2000 des normes ISO correspond totalement à ce recentrage de la qualité sur l'efficacité.
Il est indispensable que les entreprises profitent du passage pour relancer des démarches fonctionnelles : elles y gagneront une énergie nouvelle tandis que les certificats eux-mêmes retrouveront une «valeur marchande» qu'ils ont parfois perdue.

DOUCET Conseil

La qualité fonctionnelle

Qualité-Excellence

Management *Organisation*

Stratégie *Gestion de projet*

Logiciels *Recrutements*

- Une certification "intelligente", rapide et sans lourdeurs, par la méthode "fonctionnelle" et la qualité totale
- La remise à niveau de votre système qualité pour les versions ISO 2000
- L'aide au passage aux 35 heures
- Une augmentation de votre chiffre d'affaires et de votre marge grâce à la dynamisation de l'entreprise et de l'action commerciale
- Des coûts limités, rapidement amortis grâce aux résultats

La qualité de nos clients est notre meilleure référence

Aéroports de Paris, AFAQ, Air France, Alcatel Espace, ARIANESPACE, armée de l'air, CFERM, Conseil Gén. des Ponts et Chaussées, Esterel-Amadeus, Fisons, Saint Louis Sucre, Leybold France, Mécalectro, Ministère de l'Equipement, Nutri-Tomen, Ollagon Architecture, Pictorial Services, Plan Construction et Architecture, SAGEP, Servair, Silar, Centres nucléaires, etc.
(Plus de 280 affaires, de la TPE au grand groupe, 5 rapports nationaux)

1 bis, rue Marcel Paul - 91742 MASSY Cedex
Tél. 01 60 11 28 82 - Fax 01 60 13 94 13
E-mail : info@doucetconseil.fr
Site : www.doucetconseil.fr

Qualité références

Ces pages, dédiées à la «qualité fonctionnelle», sont destinées à apporter un œil critique sur les pratiques actuelles de certification et de qualité.

Communiquez les sujets que vous aimeriez voir traiter, ainsi que toutes vos remarques, suggestions, questions… par courrier à la revue ou par e-mail à QR@DOUCETCONSEIL.FR.

Quelques sujets proposés à votre choix :

- Comment passer des normes ISO 94 aux normes 2000 ?
- Comment choisir les consultants ?
- Comment améliorer la stratégie commerciale par la qualité de façon à gagner de nouveaux clients et fidéliser les anciens ?

Voir aussi l'article précédent : « Client, je t'aime » (*Qualité références*, avril 2000, page 22).

SERVICE LECTEURS N° 9112