

La démarche qualité fonctionnelle

LES 7 PRINCIPES DE LA MÉTHODE



Par **Christian DOUCET**, directeur du cabinet Doucet Conseil, directeur des conférences du Sisqual, info@doucetconseil.fr, www.doucetconseil.fr.

Les grandes méthodologies du management de la qualité ont pour intérêt de donner un cadre à l'action qualité. Ce sont toutefois souvent des démarches complexes et coûteuses. Face à ces méthodes, comment faire de la qualité "simplement" et mener une démarche avant tout pragmatique ?

Cet article présente une démarche "de base" que nous appelons "fonctionnelle", car elle ne prend pour référence que le bon fonctionnement, sans autres contraintes. Elle permet également de pouvoir ensuite choisir parmi les différents outils de la qualité (normes ISO 9001, Six Sigma, Total Quality Management, EFQM, prix qualité...) sans devoir adopter l'un ou l'autre au préalable.

Nous avons abordé cette démarche dans nos précédents articles ; on pourra s'y reporter pour les détails de mise en œuvre.

Quel domaine couvrir ?

La première question à se poser est la suivante : si on ne parle plus de norme ou de modèle, comment définir la mission et l'étendue de la démarche qualité ?

La réponse n'est pas évidente, sachant que chaque salarié dans l'entreprise (ou l'administration, l'association...) fait de la qualité lorsqu'il travaille bien. On peut ainsi dire que les opérationnels font 90 % de la qualité

dans l'entreprise, les 10 % restants représentant la "non-qualité", soit "l'usine fantôme" (ce chiffre n'est bien entendu qu'une illustration).

Ce sont à ces problèmes, non résolus par les opérationnels faute de temps, de volonté ou de pouvoir, que l'action qualité doit s'atteler. Ce faisant, elle aide les opérationnels à ►►

Figure 1 : Action qualité et travail courant : deux actions complémentaires



mieux travailler et complète leur action. Elle agit alors en symbiose avec le reste de l'entreprise.

Par exemple, les commerciaux cherchent bien entendu à satisfaire les clients pour les fidéliser, mais rencontrent souvent des difficultés pour le faire : problèmes de moyens commerciaux, tarifs peu compétitifs ou non à jour, erreurs de commande, retards de livraison... L'action qualité consiste à traiter ces embarras les uns après les autres, de façon organisée et avec méthode. Les commerciaux ne peuvent alors qu'apprécier la démarche qualité (dont ils sont, quand elle est bien menée, les premiers défenseurs...)

Si l'on veut agir sur les comportements, il faut que l'action soit participative.

Comment agir ?

Nous retiendrons sept principes au niveau de l'action⁽¹⁾.

Traiter les problèmes au niveau de l'organisation

L'action qualité ne doit pas traiter les problèmes courants à la place des opérationnels ou chercher des coupables, mais aborder les problèmes de fond : si le personnel voulait bien faire, le pourrait-il ? Quels sont les problèmes de moyens et d'organisation qui ne le lui permettent pas ? Nous complétons ainsi le travail des autres services et les aidons.

Avant tout, agir !

Nous avons parfois tendance à ne pas agir suffisamment, consacrant la majeure partie de notre temps aux procédures, aux fiches, aux réunions... Or, si elle n'est pas concrète, l'action qualité est logiquement considérée comme peu utile et reléguée au second plan. Privilégions donc l'amélioration : si une non-conformité est constatée, travaillons directement à sa résolution ; si un document n'est pas correct, faisons-le remanier (plutôt que de rédiger une fiche de non-conformité, qui mettra des mois à être traitée...)

Écrivons moins mais mieux !

Écrire est important, car la communication orale est imprécise et peu fiable. Mais inversement les écrits rigidifient l'organisation

et constituent ensuite une charge lourde pour la tenue à jour (un document non à jour est plus dangereux qu'utile).

Un équilibre est donc à trouver. En règle générale, la bonne solution est d'écrire uniquement les consignes utiles, de façon claire : un bon document est un document utilisé réellement par les opérationnels pour travailler mieux et plus facilement.

Corrélativement, supprimons tous les documents inutiles aux acteurs ! Évitions aussi les longs documents descriptifs qui mélangent l'essentiel et l'accessoire, centrons-les sur les consignes indispensables : comment traiter les cas difficiles, que faire en cas de panne, d'accident, d'absence...

Moins il y aura de documents "morts" et plus l'organisation sera flexible et facile à adapter aux évolutions conjoncturelles !

Agir dans la concertation

La non-qualité provient d'abord en général de problèmes de comportement. Si l'on veut agir sur ceux-ci, il faut que l'action qualité soit participative. Ceci signifie que les analyses, les décisions et les mises en œuvre doivent être menées en étroite concertation avec les acteurs, l'animateur qualité jouant surtout le rôle de "faciliteur".

On s'aperçoit d'ailleurs que le personnel de terrain a d'excellentes suggestions d'améliorations tandis que les cadres englobent d'autres facteurs. On obtient une solution en additionnant les bonnes idées des uns et des autres, à condition de rester pragmatique et de faire appel aux compétences nécessaires.

Au pire, lorsqu'aucune solution n'est trouvée - ce qui est rare car on trouve toujours des améliorations partielles -, les explications entre les différentes parties contribuent à améliorer le climat et la coopération.

Toujours mesurer !

Les causes des dysfonctionnements ne sont pas toujours bien claires et les avis sur les solutions divergent souvent. La seule solution est de mesurer précisément les phénomènes et leurs causes : avant pour diagnostiquer exactement le problème, pendant et après pour suivre l'évolution et vérifier l'efficacité des solutions.

Cela permet d'éviter les faux débats et de justifier les mesures à adopter : ainsi, il est très différent de dire « on perd des clients à cause des retards » que de chiffrer le chiffre d'affaires perdu, pour quels produits ou clients et à partir de quel niveau de

retard... Dans le second cas, les corrections peuvent être précisément définies et représentent alors des arguments convaincants pour la direction.

Notons que des évaluations approximatives suffisent généralement (sauf si on cherche le ppm...)

Faire appel aux compétences nécessaires

Les animateurs qualité hésitent souvent à se faire aider par des experts. Mais peuvent-ils espérer par exemple avoir un bon dialogue avec le service commercial au sujet de problèmes de motivation de "multicartes" s'ils connaissent mal la mentalité des vendeurs ?

Il ne s'agit bien sûr pas de devenir un expert dans tous les domaines, mais seulement d'être capable de bien comprendre la nature des problèmes et les solutions proposées. C'est une question de management et non de technique.

Le responsable qualité doit donc soit acquérir le minimum de compétence nécessaire, soit faire appel à des experts internes ou externes. Il accroît ainsi son audience auprès de ses interlocuteurs et de la direction.

Dans les cas difficiles, une bonne méthode est "l'oeil extérieur".

Dans les cas difficiles, une bonne méthode est "l'œil extérieur". L'action qualité amène en effet à critiquer les autres services, voire la direction. Beaucoup d'interlocuteurs acceptent mal cette critique interne. Un consultant extérieur pourra plus facilement mettre à plat les problèmes sans être taxé de partialité et sans mettre en péril sa carrière. Le responsable qualité pourra alors se consacrer à la mise en place des solutions, ce qui est au contraire gratifiant. En agissant ainsi, il adopte une stratégie gagnante au lieu de devoir affronter les résistances en cascade.

(1) Les lecteurs qui souhaitent des détails sur cette question peuvent se reporter au livre de Christian Doucet Certification utile : sortir du formalisme, remettre la qualité au service du développement de l'entreprise (disponible en librairie).

Éviter le "YAKA", aller jusqu'au bout

L'erreur consisterait à se limiter aux constats des problèmes en espérant que les autres les résoudre. Exemple : il faudrait améliorer l'entretien des machines, ranger les stocks, étiqueter les appareils de mesure... Dans ce cas, on compte sur la direction pour étudier la question et les solutions possibles. Si tous les services faisaient de même, l'entreprise serait paralysée.

Il est bien entendu préférable d'instruire les solutions possibles, leur faisabilité, leur coût, leurs modalités de mise en œuvre, de façon à présenter à la direction un projet précis et bien ficelé. On renforce alors les chances d'être écouté et suivi.

On suivra ensuite les actions engagées jusqu'au bout, c'est-à-dire jusqu'au bon fonctionnement, en résolvant les problèmes de mise en œuvre : formation et information des opérateurs, difficultés matérielles...

La mise en pratique

Menée dans les conditions précédentes, une démarche qualité "fonctionnelle" consiste donc à se consacrer d'abord à la résolution des problèmes qui freinent le développement de l'entreprise et son bon fonctionnement interne, sachant que ce traitement doit impliquer les acteurs eux-mêmes.

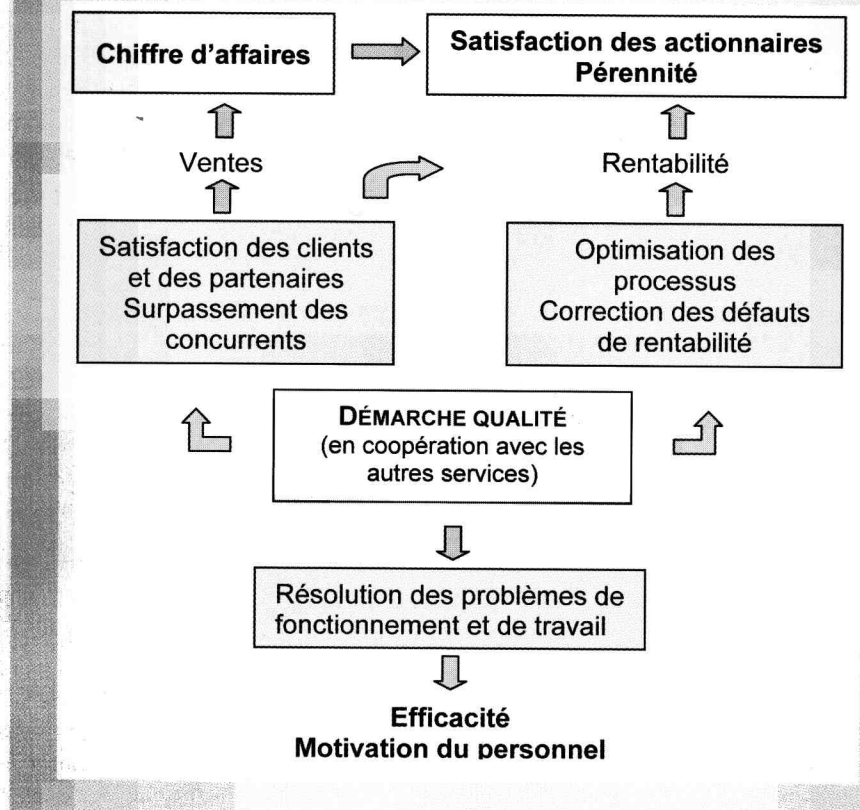
Concrètement, cela se traduit chaque fois par une analyse préliminaire du problème, afin de bénéficier de l'accord de la direction, puis par la mise en place d'un groupe de travail qui recherche les solutions possibles et présente un projet bien étudié. Il s'agit ensuite de mettre en œuvre, jusqu'au bon fonctionnement.

On ne peut certes pas tout résoudre. Beaucoup d'améliorations sont toutefois possibles, et les cas les plus difficiles résisteront souvent mal à "l'œil extérieur"...

En complément, on peut mettre en œuvre les actions suivantes :

- un tableau de bord permettant de suivre le bon fonctionnement des activités en quantitatif et qualitatif ;
- une clarification de l'organisation, en restant simple et clair et en ne détaillant que les points difficiles ;
- la mise en place de la démarche qualité dans les services, qui doivent suivre leurs indicateurs et les problèmes de façon également participative. Une formation au management peut être dispensée aux responsables : ils doivent comprendre que l'encadrement ne se résume pas au

Figure 2 : la qualité au service de la performance



commandement mais comprend l'organisation, et que la conduite d'une équipe doit tenir compte du facteur humain ;

- une collecte des suggestions de façon à entretenir l'écoute du personnel et l'esprit d'entreprise ;
- un suivi des activités grâce à la participation aux points clefs (exemple : réceptions de chantiers ou d'affaires par les clients), des visites chez les clients (par exemple à l'occasion de réclamations), des passages réguliers dans les services et sur le terrain, des audits périodiques destinés à discuter plus en détail et au fond du déroulement des activités...

Tout ceci fonctionnera bien si l'action qualité est ressentie comme une aide efficace et pragmatique.

Ajoutons que, après la période initiale d'amélioration intensive, il y a peu de problèmes qui se présentent : l'activité qualité ne prend en réalité que peu de temps lorsqu'elle est bien conçue, sans lourdeurs inutiles.

Ce qu'il faut éviter

Relevons quelques erreurs courantes à éviter. Celles-ci commencent à être bien connues ; pourtant on les rencontre encore fréquemment et elles expliquent les difficultés rencontrées par les responsables qualité :

Faire de la qualité pour de la qualité

La qualité ne doit être considérée que comme une méthode contribuant à améliorer un résultat opérationnel. Par exemple, on ne cherche pas à satisfaire les clients dans l'absolu (où s'arrêter dans ce cas ?) mais à accroître les ventes grâce à leur satisfaction. Ce n'est donc pas le taux de satisfaction qu'il faut suivre mais l'évolution des ventes, et surtout la diminution des méventes pour cause de non-qualité.

De même, le but n'est pas d'améliorer ou de clarifier l'organisation pour le plaisir, mais ►►

Une démarche qualité "fonctionnelle" consiste à se consacrer d'abord à la résolution des problèmes qui freinent le développement de l'entreprise.



**Dans les cas difficiles,
une bonne méthode
est "l'œil extérieur".**

de rendre le fonctionnement plus efficace et agréable pour le personnel. On suivra donc les indicateurs d'efficacité des processus et la motivation du personnel.

Ceci paraît simple mais implique un profond changement de mode de pensée. Les animateurs qualité doivent se sentir investis d'une obligation de résultat final, en équipe avec les autres services, de façon complémentaire.

Cela signifie aussi que les améliorations à mener doivent découler des problèmes qui handicapent la performance, par exemple les mécontentements des clients qui les font partir, les meilleurs services offerts par la concurrence... et non d'une analyse dans l'absolu des insatisfactions.

Remarquons qu'on peut étendre immédiatement ce principe à l'environnement, à l'hygiène et à la sécurité et au développement

durable, autant de performances qui reposent en grande partie, comme la qualité, sur les comportements.

Ne pas traiter la qualité des services à leur place

Par exemple, la qualité ne doit pas se substituer aux services en rédigeant leurs méthodes, en exploitant leurs anomalies... C'est le meilleur moyen d'instituer un système à deux étages : l'activité réelle d'une part, la démarche qualité d'autre part, devenue artificielle et qu'il faut alors tenir à bout de bras. Il faut se rappeler que c'est le travail quotidien des services qui fait la qualité. L'action qualité doit donc avoir pour but de les soutenir en résolvant les difficultés organisationnelles qu'ils ne peuvent pas résoudre eux-mêmes. Il y a donc alors complémentarité entre l'action opérationnelle qui n'a généralement pas le temps de résoudre les problèmes au fond – et adopte donc des expédients temporaires – et l'action qualité qui va "assainir" en profondeur l'organisation. C'est ainsi que le service qualité peut travailler en harmonie avec les autres services.

En conclusion...

En conclusion, la démarche fonctionnelle est surtout un état d'esprit : mettre la qualité au service des opérationnels et de la performance, rendre prioritaire la résolution des dysfonctionnements et agir, être participatif et pragmatique... On peut ainsi obtenir des résultats exceptionnels et créer une vraie dynamique qualité.

On peut aussi bien sûr passer ensuite aux autres méthodes si besoin. Par l'adhésion et l'appropriation de la qualité qu'elle rend possible, cette démarche crée un état d'esprit qui permet d'aller plus loin ensuite ■

Et les méthodes qualité "classiques" ?

Avec la démarche qualité fonctionnelle, nous ne sommes pas très loin des méthodes telles que l'ISO 9001, les Six Sigma, l'EFQM, dont on retrouve bien les différentes composantes : le souci d'organiser, l'amélioration permanente, l'approche processus (naturelle lorsqu'on part des problèmes), la mesure de la non-qualité, l'implication de la direction, l'écoute client, la politique qualité, les audits, etc.

On peut donc très bien passer d'une démarche fonctionnelle à une certification, à un Six Sigma ou à un prix qualité.

Mais il faut alors les mener en respectant les mêmes principes si l'on ne veut pas qu'elles rejettent l'action qualité dans un ghetto.