

LES BAROMÈTRES DE LA PERFORMANCE

MESURER LA PERFORMANCE DE LA **FONCTION** **QUALITÉ**



David Autissier
Yvon Mougin
Jacques Ségot

EYROLLES
Éditions d'Organisation

MESURER LA PERFORMANCE DE LA FONCTION QUALITÉ



Septième de la collection « Les baromètres de la performance », cet ouvrage propose aux **dirigeants d'entreprise, responsables qualité et consultants** une méthode inédite et outillée pour **mesurer la performance de la fonction qualité et son évolution dans le temps**.

Grâce à cet ouvrage, le lecteur sera capable de répondre aux questions suivantes :

- ▶ Qui sont les clients d'une fonction qualité ?
- ▶ La fonction qualité est-elle correctement dimensionnée ?
- ▶ Quelle place doit avoir la fonction qualité dans mon organisation ?
- ▶ Quels sont les rôles et les missions d'une fonction qualité ?



David Autissier est maître de conférences en management à l'IAE Gustave Eiffel (Institut d'Administration des Entreprises) de l'université de Paris XII et intervient en tant qu'expert du changement et des projets de transformation dans les grands groupes.



Yvon Mouglin est consultant et formateur, spécialiste de la mise en œuvre de systèmes de management performants.



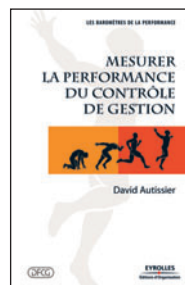
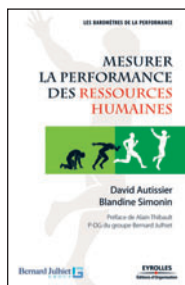
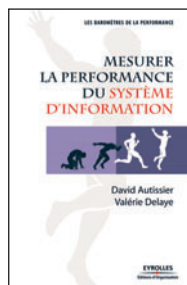
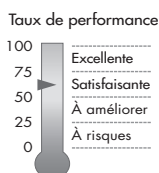
Jacques Ségot préside la Commission de normalisation Qualité et Management de l'AFNOR, est assesseur international à l'EFQM et dirige l'Institut Qualité & Performance à la direction qualité du groupe La Poste.

Les + de la collection

Des questionnaires d'évaluation prêts à l'emploi

Des grilles d'analyse et de recommandations détaillées

Des cas d'entreprises pour illustrer la méthode



Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2010
ISBN : 978-2-212-54484-8

LES BAROMÈTRES DE LA PERFORMANCE

David Autissier, Yvon Mougín,
Jacques Ségot

Mesurer la performance de la fonction qualité

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Introduction

Apprécier la performance des fonctions support	9
--	---

Chapitre 1

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)	13
La nécessité d'évaluer pour piloter	14
Le MEF : le modèle d'évaluation fonctionnelle	18
<i>Que faut-il mesurer pour évaluer une fonction support ?</i>	19
<i>Un modèle d'évaluation fonctionnelle à quatre pôles</i>	20
<i>Calcul d'un taux de performance</i>	25
Le modèle MEF et les tableaux de bord	29
<i>L'approche par les objectifs</i>	29
<i>L'approche par les modèles de pilotage</i>	33
Le modèle MEF et les outils d'évaluation financière	41
<i>Les méthodes de l'évaluation financière</i>	41
<i>Les limites de l'évaluation financière pour les fonctions support</i>	43

Chapitre 2

La fonction qualité	45
Définition de la fonction qualité	47
Historique de la fonction et des outils de la qualité	49
<i>Première étape : la focalisation sur le contrôle qualité des produits</i>	50
<i>Deuxième étape : l'assurance qualité avec l'apparition des processus</i>	51
<i>Troisième étape : la mise en avant du management qualité des hommes</i>	55
Les pratiques de la fonction qualité	59
<i>La pratique « générique » de la fonction qualité : l'amélioration continue</i>	62
<i>Les pratiques « spécifiques » de la fonction qualité</i>	65
Occuper un poste de responsable qualité aujourd'hui et demain	68
<i>La fonction qualité demain</i>	68
<i>La fonction qualité et le modèle EFQM</i>	70

Chapitre 3

L'évaluation des activités de la fonction qualité	75
Le référentiel d'activités de la fonction qualité	78

<i>Première pratique : améliorer, mettre en œuvre l'amélioration continue ou par rupture</i>	78
<i>Deuxième pratique : créer la dynamique managériale de la performance durable</i>	79
<i>Troisième pratique : focalisation de la stratégie sur les clients/parties prenantes</i>	81
<i>Quatrième pratique : accompagner les projets auprès des salariés</i>	83
<i>Cinquième pratique : organiser les ressources et les partenariats</i>	86
<i>Sixième pratique : management/déploiement des processus</i>	88
Les questionnaires d'évaluation de l'approche, du déploiement et des techniques d'évaluation des activités	91
<i>Déploiement</i>	91
<i>Évaluation</i>	91
Le taux d'activités	97

Chapitre 4

L'évaluation des compétences de la fonction qualité	101
Le référentiel de compétences de la fonction qualité	103
<i>Les compétences techniques</i>	105
<i>Les compétences comportementales</i>	115
<i>Les compétences « métier de l'entreprise »</i>	116
Les questionnaires d'évaluation des compétences de la fonction qualité	117
Le taux de maîtrise comme évaluation des compétences	123
<i>Le taux de maîtrise global</i>	123

Chapitre 5

L'évaluation des ressources et de l'organisation de la fonction qualité	129
Évaluation des variables structurelles de la fonction qualité	133
<i>Le positionnement de la fonction</i>	133
<i>L'évaluation du positionnement</i>	138
<i>Le fonctionnement et le mode de management</i>	138
<i>Les ressources de la fonction qualité</i>	151
Les questionnaires d'évaluation des variables structurelles	160
Le taux de support structurel	162

Chapitre 6

L'évaluation de la satisfaction clients de la fonction qualité	165
Le référentiel « client » : les clients de la fonction qualité sont les parties prenantes	166
<i>La première typologie de clients concerne les clients externes</i>	167

<i>La deuxième typologie de clients est le personnel</i>	169
<i>La troisième typologie de clients est la société civile (collectivité)</i>	170
<i>La quatrième typologie de clients concerne les managers et/ou des actionnaires</i>	170
<i>L'évaluation de la satisfaction des parties prenantes</i>	171
Les prestations fournies aux clients	175
<i>Les prestations à destination des clients externes</i>	175
Les questionnaires d'évaluation des résultats sur la satisfaction clients	182
Le taux de satisfaction des parties prenantes	192

Chapitre 7

L'évaluation globale de la fonction qualité	197
L'analyse globale de la fonction qualité	197
Le baromètre de la performance globale	200
<i>Le baromètre en quatre dimensions</i>	200
<i>La synthèse des quatre baromètres</i>	202
Les démarches d'amélioration de la fonction qualité	202
<i>La matrice d'analyse stratégique</i>	203
<i>La matrice d'analyse multidimensionnelle</i>	205

Chapitre 8

Exemple d'utilisation du modèle d'évaluation fonctionnelle de la fonction qualité	209
Étude de cas : diagnostic de la fonction qualité dans un organisme public	211
Questionnaire d'évaluation de la satisfaction clients	212

Annexes	223
----------------------	-----

Annexe 1

Bibliographie commentée de la fonction qualité	225
---	-----

Annexe 2

Les problématiques actuelles de la fonction qualité	233
--	-----

Apprécier la performance des fonctions support

Cet ouvrage a été initié en réponse à de nombreuses questions d'entreprises quant à la performance de leurs fonctions support telles que le système d'information, les ressources humaines, le commercial, le contrôle de gestion, la comptabilité, la qualité, la logistique, l'audit interne, la communication.

La recherche d'outils d'évaluation porte sur les fonctions support mais également sur des dispositifs transverses dont la performance est difficile à formaliser. Ces dispositifs peuvent concerner l'innovation, la gestion de la connaissance, la responsabilité sociale des entreprises, la gestion du changement, la gestion de projet.

Cette demande de propositions de démarches et d'outils est souvent mentionnée lors de l'intégration de ces fonctions support ou dispositifs transverses dans la stratégie de l'entreprise. Il s'agit de déterminer le niveau de ressources nécessaires pour l'obtention d'objectifs conditionnant la réussite de la stratégie. Perçus comme des centres de coûts qu'il faut chercher à minimiser, leur appréhension peut parfois faire l'objet d'interrogations, comme le montre le discours suivant d'un directeur général d'un grand groupe :

« Tous vos tableaux de bord et techniques de pilotage me disent à quel prix je produis et mes niveaux de marges, mais je ne sais pas si je dois conserver mon service qualité et les autres fonctions support en l'état. Dois-je les transformer ? Sont-elles performantes ? Dois-je externaliser tout ou en partie ? Je n'ai que peu d'indications concernant la performance de mes

fonctions support alors qu'elles représentent un coût non négligeable mais surtout qu'elles jouent un rôle de coordination important, voire primordial, pour la réalisation de mon activité. »

Les outils de pilotage formalisés et packagés s'intéressent au business général de l'entreprise, sans faire de focus particulier sur la mesure de la performance et l'évaluation des fonctions support, dites « périphériques » et considérées comme des centres de coûts à optimiser.

Les techniques d'évaluation sont d'ordre financier, avec des évaluations économiques qui concernent toute l'entreprise, sous la forme de ratios comme l'EBITDA ou l'EVA, sur lesquels nous reviendrons plus en détail dans le chapitre 1 (cf. p. 43). Les méthodes de construction des tableaux de bord, du type *balanced scorecard* ou navigateur Skandia, proposent des réseaux d'indicateurs à différents niveaux, mais ne traitent pas en particulier de l'évaluation fonctionnelle.

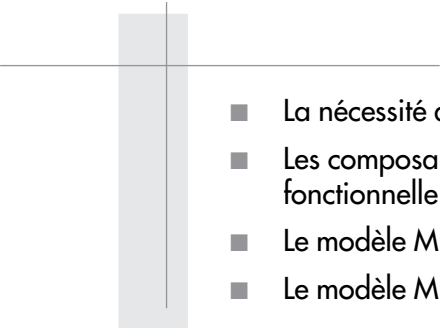
Absente des techniques de comptabilité analytique, des évaluations financières et des tableaux de bord, nous nous sommes intéressés à ce que pourrait être l'évaluation d'une fonction support et avons proposé à ce sujet un modèle d'évaluation fonctionnelle qui préconise une mesure selon quatre axes, dont l'ensemble rend possible une appréciation générale et prospective.

Le modèle décrit dans cet ouvrage est valable pour toutes les fonctions support et les dispositifs de gestion transverses d'une entreprise. Il permet d'apprécier leur niveau de performance en termes de prestations, de compétences, d'organisation et de satisfaction client. Par des techniques de questionnaires qui facilitent la comparaison d'une réalité à un modèle idéal, nous obtenons, pour chaque axe, une mesure quantitative qui permet de procéder à un diagnostic de performance de la fonction et de proposer des pistes d'amélioration.

Ce livre, qui traite de l'évaluation de la fonction qualité, est le septième (après la fonction contrôle de gestion, la fonction commerciale, la fonction système d'information, la fonction logistique, la fonction ressources humaines, la fonction achats) d'une collection qui vise à donner, pour les différentes fonctions support et dispositifs de gestion transverses, une technique d'évaluation à partir d'un modèle de pilotage fonctionnel standard.

Pour vous aider à évaluer votre fonction qualité, nous vous proposons un premier chapitre expliquant les origines et le contenu du modèle de l'évaluation fonctionnelle. Le chapitre 2 donnera une définition de la fonction qualité afin d'en apprécier le périmètre. Les évaluations des prestations, des compétences, de l'organisation et des satisfactions clients seront abordées respectivement dans les chapitres 3, 4, 5 et 6. Le chapitre 7 permettra une synthèse des évaluations des quatre axes pour constituer un diagnostic global. Le chapitre 8 présentera un cas d'utilisation de ce modèle. Des annexes proposant une bibliographie commentée, les sites internet de la fonction et les grandes problématiques qualité du moment compléteront cet ouvrage.

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

- 
- La nécessité d'évaluer pour piloter
 - Les composantes du modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)
 - Le modèle MEF et les tableaux de bord
 - Le modèle MEF et l'évaluation financière

De nombreux articles et ouvrages sont consacrés à la notion d'évaluation. Le point commun entre toutes ces communications est le fait de privilégier des valorisations financières obtenues par des techniques d'actualisation et de pondération de certains postes de charges et de produits. Ces techniques, très utilisées lors de rachat d'entreprise et d'introduction sur différents marchés boursiers, ne valent que lorsque l'entité évaluée dispose d'un compte de résultat et d'un bilan. Comment faire lorsque celle-ci ne détient pas ces documents ? Cette question se pose lorsqu'il s'agit de réaliser les évaluations des fonctions support qui ne sont pas gérées en tant que centre de profits avec des recettes et des coûts clairement identifiés.

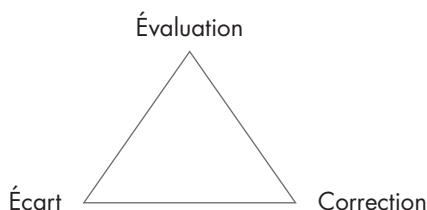
Comment faire pour évaluer une fonction qualité ou contrôle de gestion qui ne réalise pas de recettes à proprement parler et dont les informations de bilan et de résultats ne sont pas aussi formalisées que pour une entreprise qui a l'obligation de fournir des comptes ? C'est à cette question que nous nous intéressons en proposant un modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF), opérationnel et complémentaire des approches financières globales.

Pour différencier l'évaluation financière de celle des fonctions transverses, nous qualifions cette dernière d'« évaluation fonctionnelle ».

La nécessité d'évaluer pour piloter

Comment évaluer une fonction transverse d'une entreprise ? La notion d'évaluation peut être définie comme l'élément déclencheur de la boucle du pilotage. L'évaluation consiste en la réalisation de mesures qui permettent de déterminer si un fonctionnement est performant ou pas et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener.

Figure 1.1 : Le triptyque du pilotage



La question du pilotage est omniprésente dans les entreprises. Il ne suffit pas de faire mais de savoir si ce que l'on fait correspond à ce qui devrait être fait dans les meilleures conditions de coûts et de qualité¹. Le management actuel exige des salariés en situation de responsabilités qu'ils produisent mais aussi qu'ils contrôlent leur activité et pensent son évolution tant au niveau micro que macro. Un directeur d'usine témoigne de ce nouvel état d'esprit managérial :

1. Pour exprimer cette idée, les sciences de gestion ont inventé la notion de performance. Est présumé performant ce qui est réalisé selon les objectifs attendus (efficacité) et au moindre coût (efficience).

« Quand je suis rentré dans cette entreprise, on me demandait de pouvoir réaliser des pièces au micron dans tous les alliages, alors que maintenant on me demande de faire des tableaux de bord et autres analyses pour mieux gérer le processus de fabrication ou les variations de prix des matières premières. Ma compétence technique est devenue un prérequis à l'exercice de mon activité de pilotage. »

La notion de mesure est très importante en gestion. Sans mesure, la boucle du pilotage ne peut être réalisée. La mesure peut être relative mais reste indispensable à toute action de pilotage car elle constitue une évaluation qui permet de voir les évolutions et d'établir les écarts par rapport à un objectif et/ou d'autres repères dans une logique d'inter-comparaison. La mesure est une manière d'objectiver la réalité pour procéder ensuite à un diagnostic de celle-ci et engager des actions nécessitant des ressources. L'exemple suivant montre à quel point la mesure est essentielle pour agir. Ce n'est pas tant la valeur absolue qui importe mais sa définition et son évolution dans le temps.

« Y'a pas d'ambiance »

Ce texte est le récit d'un responsable d'un service comptable qui a dû innover pour répondre aux attentes de ses collègues en termes d'ambiance.

« Récemment nommé directeur du service comptabilité, je décidai de m'entretenir avec tous mes collaborateurs en les interrogeant sur ce qui était bien, ce qu'il serait bien d'améliorer et ce qu'ils aimeraient faire. Mes entretiens furent riches d'enseignements sur un fonctionnement qui m'était inconnu, et cela me permit de mieux faire connaissance avec mes collègues de travail. Je fus étonné sur un point. Tous sans exception se plaignaient du manque d'ambiance dans le service. Quand je leur demandais de m'expliquer pourquoi et quels étaient les éléments dont ils disposaient pour justifier cet état de fait, j'obtenais des sens communs mais pas d'éléments objectifs me permettant d'adhérer à leurs affirmations. On me répondait par des phrases de type : "On sent que l'on dérange, les gens rient moins, certains ne disent pas toujours bonjour, il y en a de plus en plus qui font la gueule..." Était-ce vrai ou bien était-ce une manière de dramatiser une situation par peur qu'elle devienne comme cela ? Ma jeunesse dans le service ne me permettait pas vraiment

de pouvoir valider ou invalider ces dires. Comme le sujet revenait systématiquement, je les ai convoqués à une réunion dont l'objet était d'établir une mesure de l'ambiance pour savoir s'il y avait un problème et, si oui, quelles étaient ses composantes pour pouvoir apporter des actions correctrices. Quand j'ai proposé cela, ils m'ont regardé avec surprise en rétorquant que l'ambiance ne se mesure pas ! Il a donc fallu mettre les personnes en atelier et leur demander :

- de donner une définition et les composantes de l'ambiance ;
- de proposer, pour chacune des composantes, des mesures ;
- d'avancer une mesure globale de l'ambiance et des objectifs.

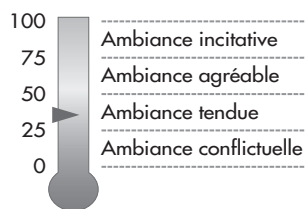
Cette structuration a permis de définir la notion d'ambiance sous la forme d'une équation : Ambiance = relations quotidiennes + événements + lieux de détente. Pour chaque élément, les participants ont proposé des composantes observables et mesurables. Par exemple, les relations quotidiennes ont été :

- dire bonjour ;
- être positif ;
- être bien accueilli par un collègue quand on le sollicite ;
- aider un collègue quand il est en difficulté ;
- savoir remercier ;
- savoir valoriser les efforts consentis.

Pour chacun de ces items, il a été décidé d'interviewer les salariés au moyen d'un questionnaire avec des questions du type : "Quel est le pourcentage de personnes dans votre service qui savent être positives ?" a) moins de 10 % ; b) entre 10 % et 25 % ; c) entre 25 % et 50 % ; d) entre 50 % et 80 % ; e) plus de 80 %.

En donnant une valeur d'indice à chaque réponse et en ayant ces mêmes valeurs d'indice pour toutes les questions, il a été possible d'avancer une valeur pour les relations au quotidien, les événements, les conditions de travail et, globalement, pour l'ambiance. Ce travail de définition et de mesure a permis de construire un indice d'ambiance afin d'objectiver une réalité et d'agir en conséquence. Il a été possible de dire : "Notre indice d'ambiance est x, nos objectifs sont de y, et pour combler l'écart, il faudra mener telles actions..." »

Taux d'ambiance



Le pilotage d'une fonction support réside dans le niveau d'investissement qu'un dirigeant juge pertinent au regard de ses besoins et obligations. Pour cela nous proposons de développer le modèle MEF qui lui permettra d'avoir des éléments de réponse aux questions suivantes représentatives des besoins de pilotage des fonctions support :

- ▀ La fonction support me coûte-t-elle trop cher ? Quels sont les postes d'économie ?
- ▀ Dois-je conserver une fonction support ou la supprimer ?
- ▀ La fonction support me coûte-t-elle trop cher ? Quels sont les postes d'économie ?
- ▀ Dois-je internaliser ou externaliser tout ou partie d'une fonction support ?
- ▀ Dois-je intégrer une fonction support dans les métiers de l'entreprise ou la laisser en tant que fonction indépendante ?
- ▀ Quelles obligations de production puis-je demander à une fonction support ?
- ▀ Le positionnement et le management de la fonction support sont-ils pertinents ?
- ▀ Comment rendre une fonction support plus performante ?
- ▀ Quel est le niveau de satisfaction des clients d'une fonction support ?

Comme le montre l'exemple sur l'ambiance, les réponses aux questions précédentes nécessitent une objectivation et une mesure de certaines variables de gestion représentatives de l'activité et de la performance d'une fonction support. Le modèle MEF propose une réponse méthodologique et opérationnelle à toutes ces questions en complément des approches d'évaluation financières et des tableaux de bord stratégiques.

Le MEF : le modèle d'évaluation fonctionnelle

Une fonction support d'entreprise est un ensemble de ressources réalisant différentes prestations pour les autres services dans le but de favoriser l'activité de ces derniers. Une fonction support est constituée d'individus doués de compétences, de matériel et d'une organisation ; cet ensemble a un coût et sa performance s'analyse en rapportant ce coût à la quantité et à la qualité des prestations réalisées. Les fonctions support sont surtout présentes dans les moyennes et grandes organisations. Dans les petites entreprises, elles sont souvent intégrées à une fonction administrative générale gérée par un salarié ou par le dirigeant/fondateur. Lorsque la technicité est trop forte, les PME font généralement appel à la sous-traitance, comme c'est le cas avec l'informatique. Certaines PME, en fonction de leur activité, peuvent très bien avoir des fonctions dites « transverses » qui constituent le cœur de leur activité. Par exemple, une PME qui fait de la distribution aura une force de vente importante, qui représentera peut-être 80 % de son effectif.

Les principales fonctions support sont :

- ▮ le contrôle de gestion ;
- ▮ la qualité ;
- ▮ le marketing ;
- ▮ la comptabilité ;
- ▮ le commercial ;
- ▮ la communication ;
- ▮ l'informatique ;
- ▮ les systèmes d'information ;
- ▮ la logistique ;
- ▮ le juridique ;
- ▮ les services généraux ;
- ▮ l'audit ;
- ▮ la finance ;

- l'international ;
- les achats.

Le nombre, les intitulés et les effectifs des fonctions transverses varient selon les entreprises. Ces fonctions support peuvent s'accompagner de missions transverses sans structure propre mais qui ont la même problématique de pilotage. Parmi ces missions, on peut trouver la conduite du changement, la formation, la communication interne, la gestion de la connaissance, la responsabilité sociale des entreprises, etc.

Que faut-il mesurer pour évaluer une fonction support ?

En tant que dirigeant d'une entreprise, que suis-je en mesure d'attendre d'une fonction support ? En tant que responsable d'une fonction support, quelles sont les variables de pilotage pertinentes ? Ces questions et celles déjà énoncées précédemment traitent de quatre grands thèmes qui sont les activités, les compétences, les ressources et les clients. Ces quatre thèmes structurent l'évaluation de la performance d'une fonction support et nous invitent à trouver des mesures objectives pour chacun d'eux :

- mesurer les activités d'une fonction support : la fonction support réalise-t-elle tout ce qu'elle devrait faire ? Cette question concerne la formalisation de ce qui est réellement fait et de l'écart qu'il y a entre l'activité réelle et l'activité théorique. Cela oblige à formaliser les produits et prestations et à les comparer à un référentiel exhaustif pour déterminer des écarts d'activités ;
- mesurer les compétences d'une fonction support : les professionnels de la fonction support sont-ils compétents ? Cette question s'intéresse à la compétence des individus qui occupent les postes de la fonction support. Pour réaliser les produits et prestations, l'entreprise dispose-t-elle des compétences nécessaires ? Quel est le niveau de compétence des salariés et quelles sont les actions à mener en fonction d'un niveau

d'ambition affiché ? L'évaluation des compétences existantes et souhaitées ainsi que des écarts permettra d'apporter des éléments de réponse aux questions posées ;

- ▀ mesurer les ressources allouées à une fonction support : l'organisation de la fonction transverse est-elle performante ? Cette question concerne l'évaluation des ressources mobilisées pour faire fonctionner la fonction support. La notion de ressources est ici comprise comme l'ensemble des moyens mis à la disposition des acteurs pour réaliser leur activité. Cela comprend l'organisation, le style de management mais aussi les coûts engagés en dépenses d'investissement et de fonctionnement ;
- ▀ mesurer la satisfaction des clients d'une fonction support : les clients de la fonction support sont-ils satisfaits des prestations ? Cette question concerne les clients de la fonction transverse et leur niveau de satisfaction. Une fonction transverse livre ses prestations à différents types de clients qu'ils soient internes et/ou externes à l'entreprise. Il s'agit donc d'évaluer leur avis.

Ces quatre thèmes et les questions qu'ils suscitent nous permettent d'avancer un modèle d'évaluation fonctionnelle.

Un modèle d'évaluation fonctionnelle à quatre pôles

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) se décompose en quatre pôles qui définissent les composantes d'une fonction support.

Le pôle activités

Le pôle activités définit le « quoi » et ce que réalise la fonction transverse. Il est très difficile de s'interroger sur la performance d'une entité si l'on ne sait pas ce qu'elle est censée réaliser. Dans le domaine des fonctions support, ces référentiels d'activités ne sont pas toujours présents ou, lorsqu'ils le sont, ne sont pas systématiquement mis à jour.

L'objectif du pôle activités est de définir l'ensemble des prestations et produits pouvant être réalisés par la fonction. Ce pôle peut-être scindé en trois parties :

- ▀ les produits et prestations récurrents ;
- ▀ les produits et prestations conjoncturels ;
- ▀ les produits et prestations innovants.

Dans le cadre de leur activité, les fonctions doivent réaliser, de manière récurrente, des prestations en opposition aux tâches dites « conjoncturelles ». Cette différence de fréquence peut s'expliquer par des phénomènes de cycle de gestion ou en fonction des besoins des clients internes. Les compétences pour les activités récurrentes sont indispensables tandis que celles mobilisées pour les activités conjoncturelles peuvent être réalisées avec des prestataires externes. Les produits et prestations innovants entraînent des expérimentations de nouvelles techniques pour faire évoluer les activités de la fonction support.

Le pôle activités liste tout ce que doit faire théoriquement la fonction afin de confronter ce référentiel aux activités réelles et de traiter des écarts d'activités.

Le pôle compétences

Le pôle compétences définit le « qui ». Il évalue qualitativement les qualités à travers les compétences qui doivent être connues et maîtrisées par les personnes qui occupent les postes de la fonction. Les compétences exigées sont de différentes natures : compétences techniques, compétences comportementales et connaissance du métier de l'entreprise.

Le pôle compétences liste l'ensemble des savoirs que les différents métiers de la fonction traitée doivent maîtriser. Nous distinguons trois types de compétences :

- ▀ les compétences métier : elles couvrent la connaissance du métier et de la stratégie de l'entreprise ;

- ▀ les compétences techniques : elles englobent tous les savoir-faire liés aux productions de la fonction support. On les appelle parfois les « compétences fonctionnelles » car elles représentent les fondements professionnels de la fonction. À ces compétences peuvent être associées des compétences prospectives permettant l'évolution et l'amélioration des pratiques ;
- ▀ les compétences comportementales : leur objectif est de tester les aptitudes relationnelles des individus et de souligner celles qui sont les plus importantes dans le cadre de leur activité.

Le pôle organisation

Le pôle organisation définit le « comment ». Il traite les moyens et les ressources mobilisés et/ou mis à disposition pour réaliser les activités. Cela comprend l'ensemble des dépenses nécessaires au fonctionnement mais également le type d'organisation et de management.

Le pôle organisation qualifie et évalue l'ensemble des moyens mis à disposition pour la réalisation de l'activité. Les moyens ont été regroupés en trois composantes :

- ▀ le positionnement de la fonction dans l'organigramme : il s'agit de s'intéresser aux conséquences que peut avoir le positionnement de la fonction support sur les productions de cette même fonction ;
- ▀ le management : il définit le style de management employé et s'assure qu'il est en adéquation avec les attentes des salariés de la fonction ;
- ▀ les ressources : elles décrivent les charges de fonctionnement et d'investissement liées à l'exercice de la fonction. Il est également intéressant de déterminer les principaux postes de coûts de la fonction, notamment ceux des effectifs.

Le pôle clients

Le pôle clients définit le « pour qui » et le « pourquoi ». Il représente les objectifs assignés aux prestations de la fonction support vis-à-vis de clients clairement identifiés : « qui sont les clients » et

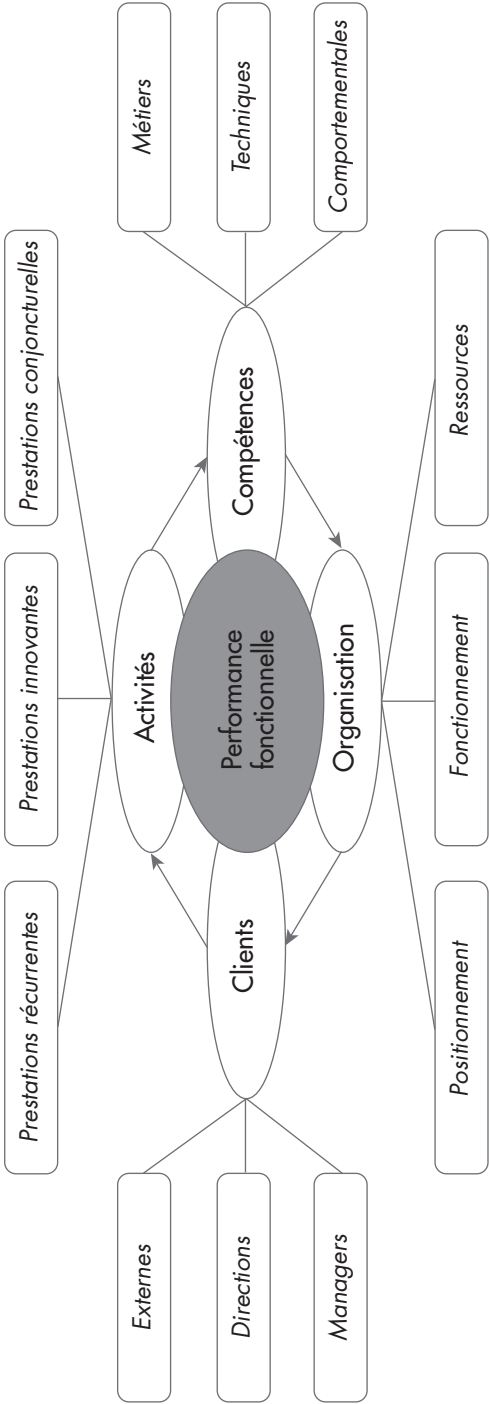
« que faut-il leur livrer » sont les deux questions quasi existentielles pour une entité transverse. Du fait de leur intégration dans l'entreprise, les fonctions support oublient parfois qu'elles doivent s'inscrire dans des relations client/fournisseur, même si les clients sont internes à l'entreprise.

Le pôle clients décrit le niveau de satisfaction des différents clients de la fonction. Les clients peuvent être internes et externes. En interne, on distingue généralement les directions générales des managers de terrain. Selon les fonctions analysées, la répartition entre ces trois types de clients sera très différente.

Ce modèle s'inscrit dans la lignée des modèles de pilotage tels que le tableau de bord prospectif et le navigateur Skandia. Il reprend l'idée des grandes questions de pilotage et des pôles sur lesquels s'appliquent ces questionnements. Cependant, le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) ne s'intéresse qu'aux fonctions et activités transverses, qui ont la particularité d'être majoritairement des centres de coûts et dont le pilotage est rendu difficile en raison de la difficulté de rapprocher des coûts avec des produits. L'autre point fort de ce modèle est qu'il positionne la notion de performance au cœur du pilotage, à la différence du navigateur Skandia qui met en avant le management humain, et du tableau de bord prospectif qui s'intéresse avant tout à la notion financière. Le MEF apparaît donc comme un complément aux deux autres modèles et peut servir de base méthodologique pour la définition des indicateurs des processus fonctionnels.

Ces quatre pôles peuvent être traités de manière séparée, mais l'intérêt du modèle réside dans leur élaboration commune car les résultats de l'un peuvent être des explications aux résultats des autres.

Figure 1.2 : Le modèle de l'évaluation fonctionnelle (MEF)



Calcul d'un taux de performance

Pour chacun des quatre pôles, nous proposons dans les chapitres qui suivent des référentiels qui les définissent et des questionnaires permettant de calculer les taux de performance globalement et par thème. Pour chaque pôle, nous calculons un indice global de performance ; la moyenne de ces indices constitue le taux de performance entre 0 et 100, que nous positionnons sur un baromètre de performance pour obtenir une indication qualitative.

Tableau 1.1 : Les indicateurs de performance

Taux	Pôles
Taux d'activités	ACTIVITÉS
Taux de maîtrise	COMPÉTENCES
Taux de support structurel	ORGANISATION
Taux de satisfaction	CLIENTS

Le **taux d'activités** mesure le pourcentage d'activités réalisées par la fonction par rapport à un référentiel théorique d'activités de cette même fonction. Il s'agit de mesurer ce qui se fait comparativement à ce qui devrait se faire.

Le **taux de maîtrise** détermine, à partir du référentiel d'activités, la capacité des salariés de la fonction à disposer des savoirs pour réaliser les activités.

Le **taux de support structurel** évalue à la fois le niveau de ressources octroyées à la fonction au regard de standards et l'appréciation par les collaborateurs du système d'information de leurs conditions d'exercice.

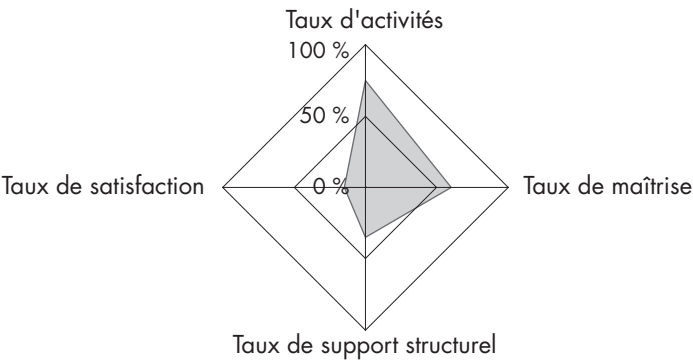
Le **taux de satisfaction** est le résultat d'une enquête sur la satisfaction des différents types de clients à propos des produits et des prestations de la fonction.

On peut faire la moyenne de ces quatre taux pour avoir un taux global de performance, comme le montrent le tableau 1.2 et la figure 1.3. La moyenne, pondérée ou non, de ces quatre taux constitue la valeur de performance globale.

Tableau 1.2 : Taux de performance global

Taux	Pourcentages
Taux d'activités	75 %
Taux de maîtrise	60 %
Taux de support structurel	35 %
Taux de satisfaction	15 %
Taux de performance global	46 %

Figure 1.3 : Superposition des différents taux



Le taux de performance global (figure 1.4) est une mesure en pourcentage qui nous permet de qualifier qualitativement la fonction analysée en distinguant quatre situations types de gestion comme le montre le baromètre (fig. 1.5).

Figure 1.4 : Histogramme des taux et alignement sur le taux de performance global

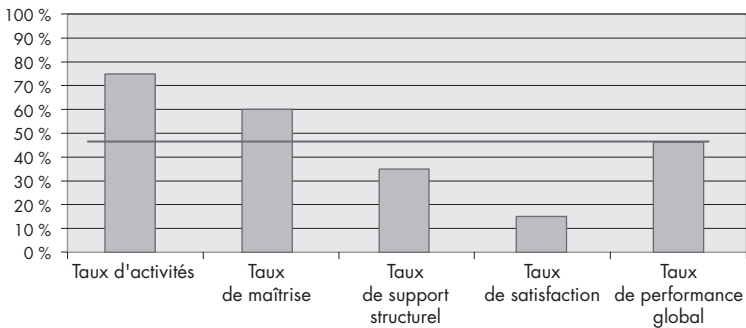
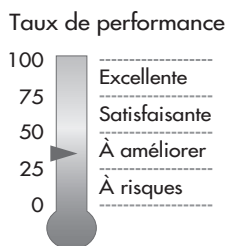


Figure 1.5 : Baromètre de performance



La **situation « Excellente »** est caractérisée par un taux de performance supérieur à 75 %. Les variables sont satisfaisantes et la fonction réalise au mieux ce qui lui est demandé avec une bonne maîtrise des ressources. Le taux d'activités est généralement bon et révèle une bonne connaissance du périmètre d'intervention et des techniques du métier.

La **situation « Satisfaisante »** est, avec un taux de performance allant de 50 % à 75 %, la moyenne acceptable. La fonction est moyenne partout, elle fait ce qui lui est demandé. Pour autant, elle ne fait pas preuve d'innovation et de recherche d'amélioration par elle-même.

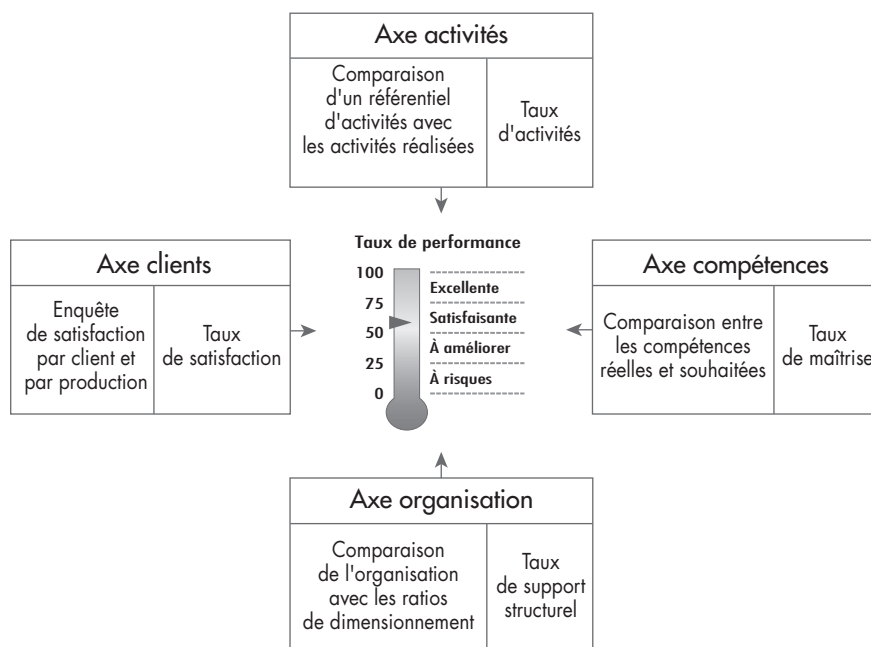
La **situation « À améliorer »** illustre un taux de performance compris entre 25 % et 50 %. Certains points de l'analyse font apparaître de graves problèmes, ce qui nécessite des actions de correction le plus rapidement possible. Cela peut aussi bien concerner tout ou partie des quatre thèmes étudiés.

La **situation « À risques »** est déterminée par un taux de performance inférieur à 25 %. Cette situation est qualifiée « À risques » car des erreurs préjudiciables à l'entreprise peuvent être commises. C'est une situation d'urgence nécessitant au plus vite des actions de reconfiguration et de restructuration.

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) détermine un niveau de performance des fonctions support selon quatre axes d'analyse. Ces axes peuvent être traités séparément ou de manière globale pour l'obtention d'une mesure d'ensemble sous

la forme d'un baromètre. À chacun d'eux correspond un indicateur sous la forme d'un taux qui qualifie l'axe et rentre dans le calcul d'un taux de performance global. Le modèle MEF peut être résumé tant au niveau structurel (les quatre axes) qu'opérationnel (les taux) par la figure 1.6.

Figure 1.6 : La structure et le fonctionnement du modèle d'évaluation fonctionnelle



Ces taux et leurs composantes sont développés dans les chapitres 3, 4, 5, 6 et 7 pour la qualité, donnant ainsi une déclinaison opérationnelle du modèle d'évaluation fonctionnelle.

Le modèle MEF et les tableaux de bord

Le modèle MEF constitue un modèle de pilotage permettant de produire des tableaux de bord pour les fonctions support. Les différents taux obtenus peuvent être intégrés dans des tableaux de bord de la fonction ou bien dans les tableaux de bord de l'entreprise. Nous distinguerons les tableaux de bord par objectifs et les tableaux de bord stratégiques avec les notions de *balanced scorecard* et de navigateur Skandia.

La littérature managériale nous propose différentes méthodes pour construire les outils de pilotage d'une entreprise ou d'une partie de celle-ci. Les travaux en contrôle de gestion ont complété les approches financières présentées dans le paragraphe précédent. À la différence des techniques d'évaluation financière, les outils de pilotage sont plus ancrés dans l'opérationnel et recherchent des indicateurs pertinents pour mesurer l'efficacité et l'efficacité des processus productifs. Parmi les différents outils de pilotage, nous distinguons deux approches : la première approche est dite « méthodologique » et consiste à produire des indicateurs à partir d'objectifs dans les méthodes OVAR (objectifs, variables d'action, responsables) et OFAI (objectifs, facteurs clés de succès, actions, indicateurs). Cette conception est parfois labellisée d'approche française. La seconde approche est celle des modèles de pilotage et consiste à déterminer les variables à piloter puis à trouver les indicateurs pertinents pour chacune des variables. Les variables à piloter représentent l'activité opérationnelle de l'entreprise et les leviers de réalisation de la stratégie. Les méthodes du tableau de bord prospectif (*balanced scorecard*) et du navigateur Skandia illustrent cette conception des outils de pilotage.

L'approche par les objectifs

Dans une logique cybernétique de programmation, l'approche du pilotage par les objectifs consiste à déterminer des variables d'action par rapport aux ambitions affichées. Pour chaque varia-

ble d'action, il convient de déterminer les indicateurs qui permettront de s'assurer des conditions de réussite des objectifs initiaux découlant de la stratégie.

Croisement des objectifs et des variables d'action

	Objectif 1	Objectif 2	Objectif n
Variable d'action 1	Indicateur 1.1	Indicateur 2.1	Indicateur n.1
Variable d'action 2	Indicateur 1.2	Indicateur 2.2	Indicateur n.2
Variable d'action n	Indicateur 1.n	Indicateur 2.n	Indicateur n.n

Dans ce modèle, il y a un indicateur pour chaque croisement d'objectifs et de variables d'action. On peut très bien avoir plusieurs indicateurs au croisement d'un objectif et d'une variable d'action, ou bien aucun indicateur, l'objectif étant couvert par les indicateurs des autres variables d'action.

Objectif

Un objectif est une orientation d'action chiffrée en relation avec la stratégie de l'entreprise. C'est l'ensemble des objectifs qui est censé mettre en œuvre la mission de la stratégie. Il est important qu'un objectif soit chiffré pour pouvoir ensuite apprécier la performance des actions entreprises pour le réaliser. Pour jouer pleinement son rôle prospectif, l'objectif doit être SMART : spécifique (très précis en termes de périmètre), mesurable (avoir obligatoirement une mesure quantitative), accessible (suffisamment opérationnel pour être compris par tous), rattaché à un projet (quelle est la finalité poursuivie par la réalisation de l'objectif ?) et temps (défini dans le temps en termes d'échéance).

Variable d'action

Une variable d'action s'exprime par un verbe. Elle correspond à une action opérationnelle réalisée et/ou coordonnée par le personnel et dont le résultat contribuera à réaliser un ou plusieurs objectifs. Cela correspond souvent aux activités opérationnelles. Elles ont un coût, et leur résultat doit pouvoir être mesuré.

Indicateur

Un indicateur est une valeur relative qui permet d'évaluer en quoi une activité participe à la réalisation d'un objectif. C'est un repère chiffré qui peut être rapporté à un objectif, une moyenne, un standard, et dont les valeurs dans le temps constituent une appréciation de l'évolution. Il permet de formaliser et contractualiser les engagements et de mettre en œuvre des dispositifs de contrôle. Il existe cinq grandes catégories d'indicateurs :

- ▀ **Les indicateurs de coûts** : ils mesurent la valeur monétaire d'un bien ou service ;
- ▀ **Les indicateurs de résultats** : ils apprécient en termes qualitatifs et/ou quantitatifs ce qui est finalisé ;
- ▀ **Les indicateurs d'activités** : ils donnent des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats ;
- ▀ **Les indicateurs de performances** : ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et de la réalisation de la stratégie ;
- ▀ **Les indicateurs stratégiques** : ils nous renseignent directement sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs.

Exemple d'indicateurs

Indicateurs	Exemples
Indicateur de coûts	Coût d'un contrat signé
Indicateur de résultats	Nombre de contrats signés
Indicateur d'activités	Temps de négociation/contrat signé
Indicateur de performances	Pourcentage de ventes/nombre de contacts
Indicateur stratégique	Taux de marge nette

Pour déterminer des indicateurs selon cette logique, il y a deux méthodes : la méthode OVAR et OFAI.

La **méthode OVAR** (objectifs, variables d'action, responsables) consiste à déterminer, pour un objectif, toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants comme dans le tableau suivant.

Exemple de déclinaison objectifs/variables d'action/indicateurs

Objectif : augmenter les marges de 5 %	
<i>Variables d'action</i>	<i>Indicateurs</i>
Diminuer les rabais	Pourcentage rabais/chiffre d'affaires
Augmenter la prospection commerciale	Nombre de nouveaux clients/nombre total de clients
Accroître les visites des commerciaux	Nombre de visites par semaine
Diminuer les coûts d'achat	Prix d'achat/prix standard

La limite de cette méthode est de considérer que l'on est toujours en mesure de déterminer les actions de manière très opérationnelle. Le concepteur de cette démarche ne peut être un expert de tous les métiers et fonctions de l'entreprise. La mise en relation d'un objectif avec des variables d'action mesurables limite les innovations qui permettent d'envisager la réalisation des objectifs selon des modes d'action que l'on ne connaît pas encore.

Pour éviter ces écueils, **la méthode OFAI** (objectifs, facteurs clés de succès, actions, indicateurs) intègre un niveau d'analyse supplémentaire avec la notion de facteur clé de succès. Les objectifs sont déclinés en facteurs clés de succès qui représentent les forces de l'entreprise au travers desquelles peuvent se réaliser les objectifs. La méthode OFAI part des objectifs mais propose les indicateurs après avoir défini des facteurs clés de succès et des actions. L'objectif est défini en termes de facteurs de succès, à savoir l'ensemble des éléments qui vont permettre de réaliser l'objectif et qui influent sur celui-ci. Ensuite, chaque facteur clé de succès est décliné en actions opérationnelles dont la réalisation est évaluée à travers les indicateurs.

Les facteurs clés de succès ont l'avantage de s'intéresser aux forces que l'entreprise possède pour mener à bien la réalisation des objectifs. C'est aussi un moyen pour décliner les indicateurs et faire leur *reporting*, de manière plus cohérente.

Exemple de déclinaison de la méthode OFAI

Objectifs	Facteurs clés de succès	Actions	Indicateurs
Augmenter les marges de 10 %	Les ventes	Diminuer les ristournes	% rabais/CA
		Augmenter le montant des ventes	% de contrats avec toutes les offres
		Augmenter le volume des ventes	Montant de la commande/client
	Les achats	Mieux acheter les matières premières	Prix d'achat/prix standard
		Mieux gérer le stock	Nombre de nouveaux produits testés
		Rechercher des gains matière	Coût complet pour une unité vendue
	La performance productive	Maîtriser les coûts de production	Coût du colis envoyé
		Maîtriser les coûts logistiques	Coût par commande passée
		Maîtriser les coûts commerciaux	Nombre de nouveaux produits testés

L'approche par les modèles de pilotage

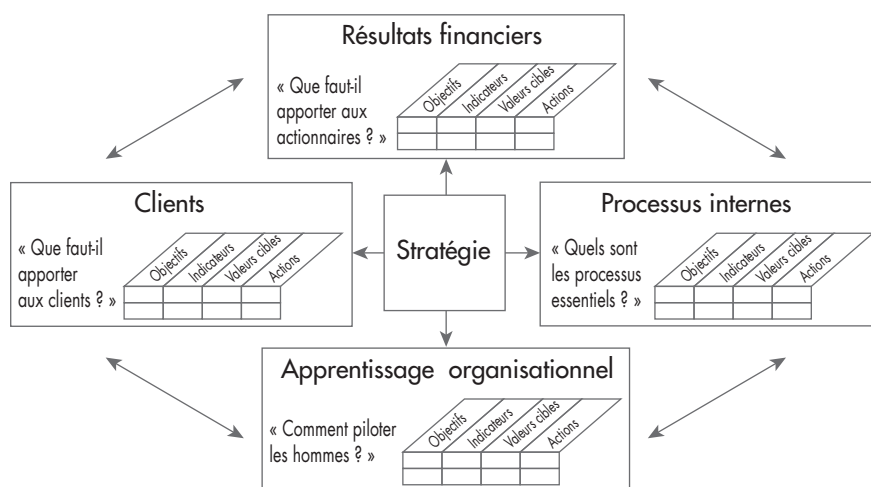
L'approche par les modèles de pilotage s'intéresse aux macro-objectifs d'une entreprise par lesquels la stratégie peut se décliner. Cette approche est complémentaire de l'approche par objectifs. La stratégie se décompose en quatre ou cinq grands domaines qui peuvent ensuite être traités selon la logique développée avec les méthodes OVAR et OFAI. Les domaines correspondent aux grandes questions auxquelles l'entreprise doit répondre pour réaliser sa stratégie et s'assurer de sa performance. Les deux méthodes les plus connues sont le tableau de bord prospectif et le navigateur Skandia. Développées dans les années quatre-vingt-dix, ces méthodes sont similaires mais ne positionnent pas la variable humaine de la même manière. Formalisées pour répondre aux enjeux de pilotage par les résultats dans un contexte stratégique d'adaptation, ces deux méthodes s'intéressent au suivi de la réalisation de la stratégie à travers les variables de gestion.

Le tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif (*balanced scorecard*) est la méthode la plus connue et répandue. Les auteurs, Norton et Kaplan, ont posé la question du pilotage stratégique en postulant que celui-ci était plus important que la formulation de la stratégie en elle-même. Ils ont pointé du doigt les faiblesses des outils budgétaires, notamment la périodicité annuelle et la focalisation sur l'utilisation des ressources, qui ne permettaient plus la réactivité nécessaire aux évolutions du marché.

Pour trouver une solution à ces limites, ils ont proposé un modèle de pilotage des entreprises structuré autour de quatre dimensions. La stratégie générale est déclinée en objectifs financiers, commerciaux, de production et de qualité. Chacun des thèmes a ses propres objectifs avec des indicateurs qui s'inscrivent dans des schémas de causalité. Un indicateur de motivation du personnel aura une incidence sur la productivité des processus productifs, ce qui induira une meilleure satisfaction du client et une rentabilité plus forte. Dans le modèle du *balanced scorecard*, la finalité terminale est la création de valeur monétaire dans une logique libérale et de gouvernance par les actionnaires.

Figure 1.7 : Les quatre dimensions du tableau de bord prospectif



L'**axe financier** définit les indicateurs de rentabilité, de marge, de chiffre d'affaires et d'utilisation des actifs en fonction des phases du cycle de vie des produits (développement, croissance, maturité, déclin).

L'**axe processus internes** mesure la performance de tous les processus contributifs (support, production, commercialisation, recherche et développement, etc.). Dans une logique de comptabilité par activité du type ABC (*activity based costing*), des indicateurs d'efficacité et d'efficacité sont calculés pour les activités, produits et structures contributives. Pour des raisons de coût et de faisabilité, les auteurs préconisent de faire porter l'effort sur les processus clés susceptibles d'améliorer l'offre et la réalisation de la stratégie.

L'**axe apprentissage organisationnel** traite de la dimension humaine. Il s'intéresse principalement au potentiel d'implication des salariés et des conditions de travail en traitant :

- ▮ le niveau de satisfaction des salariés ;
- ▮ le niveau de compétences des salariés ;
- ▮ la qualité du management et de l'organisation ;
- ▮ la capacité du système d'information (fournir les bonnes informations au bon moment).

L'**axe clients** évalue l'appréciation des prestations par le client et la capacité des processus commerciaux à satisfaire les attentes et les besoins du client. Cet axe mesure également l'évolution de la demande des clients et le comportement d'achat de ces derniers.

Attention !

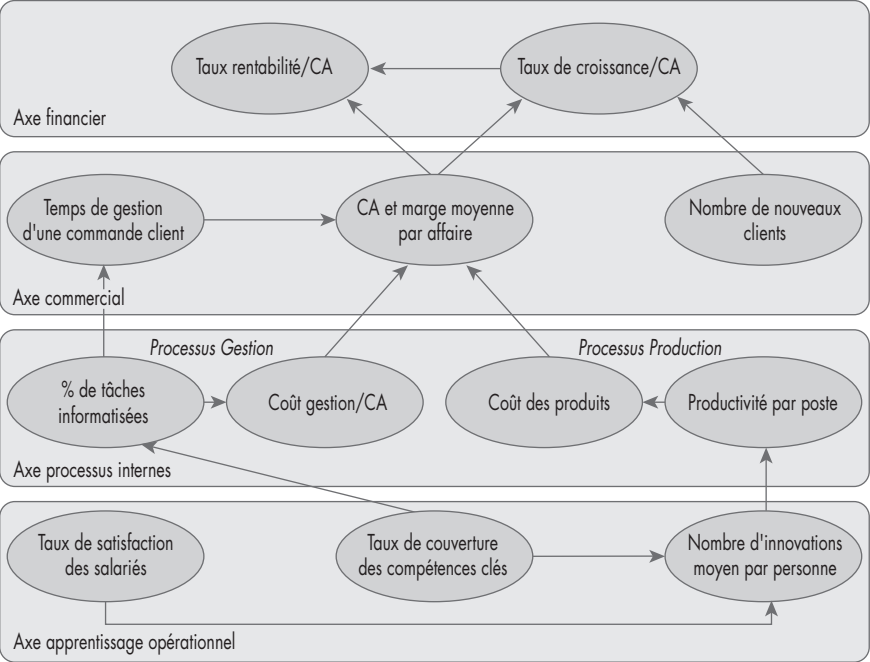
Le tableau de bord prospectif n'est pas une collection d'indicateurs répartis selon ces quatre axes. Il existe en fait une interdépendance entre les quatre dimensions. Concrètement, le tableau de bord prospectif crée une hiérarchie entre ces quatre dimensions en les subordonnant toutes à l'axe financier. Le lien avec les objectifs financiers doit toujours être recherché et établi car ceux-ci restent le but et la mesure des résultats ultimes (les trois autres dimensions ne sont que les moyens).

La chaîne causale du tableau de bord prospectif part des indicateurs contenus dans l'axe apprentissage organisationnel, dont l'impact se traduit dans les indicateurs de l'axe processus internes. Les mesures sur les processus contributifs ont des conséquences directes sur la satisfaction des clients, ce qui se répercute aussitôt sur les résultats financiers. La figure 1.8 illustre les liens de causalité entre les quatre niveaux et les indicateurs.

La notion de chaîne de causalité est étendue au niveau des indicateurs. Ainsi, le système combine deux types d'indicateurs qui permettent à la fois de traduire des objectifs à court et long terme et qui comportent des mesures objectives et subjectives. Il y a en effet :

- ▀ des indicateurs de résultats : ils mesurent les performances de l'entreprise ;
- ▀ des indicateurs de moyens : situés plus en amont dans le temps, ils jouent un rôle de signal d'alarme avant que la performance ne se dégrade. Par exemple, si l'indicateur de résultats est le degré de satisfaction des clients, le taux d'erreur ou le temps de réponse aux demandes des clients seront les indicateurs de moyens associés.

Figure 1.8 : Exemple de chaîne causale du tableau de bord prospectif



Ces deux types d'indicateurs sont utilisés au sein de chaque axe stratégique, excepté pour l'axe financier qui joue un rôle particulier dans la mesure où il ne comporte que des indicateurs de résultats. En revanche, pour les trois autres axes, il faut impérativement construire et élaborer les deux types d'indicateurs. Ainsi, l'objectif est de former une chaîne de causalité pour trouver des explications aux écarts entre les résultats réels et les objectifs.

Installé dans de nombreuses entreprises, le tableau de bord prospectif ressemble plus à un outil de contrôle étendu qu'à un instrument de pilotage opérationnel d'une entité. Il sert souvent à la prise de décision. Mais il faut rester dans la logique des concepteurs : à l'origine, le tableau de bord prospectif est destiné aux directions générales ; le décliner auprès des directions opérationnelles est déjà moins simple qu'il ne paraît. Quant à le déployer auprès du plus grand nombre, cela reste une gageure.

Au niveau pratique, la distinction entre les indicateurs de mesure du résultat et les indicateurs de moyens est souvent ambiguë. Ce tableau de bord adopte une perspective transversale qui peut entrer en contradiction avec la logique verticale de certains outils, comme ceux issus du système budgétaire. Par exemple, un dirigeant peut avoir à arbitrer entre une productivité élevée imposée par la hiérarchie et une formation de son personnel, imposée par le tableau de bord prospectif.

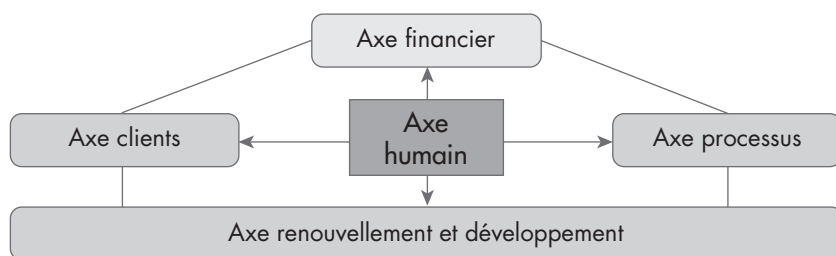
Cet outil permet de mieux piloter la stratégie mais ne dispense pas d'un système de veille pour la faire évoluer, les indicateurs utilisés ne renseignant pas sur les facteurs de changement de l'environnement. La structure du tableau renvoie à une logique industrielle de l'entreprise. Il ne prend pas en compte le capital humain qui, pour les sociétés de services notamment, constitue le principal générateur de profits. C'est sur cette dimension que se focalise le navigateur Skandia.

Le navigateur Skandia¹

À la fin des années quatre-vingt, Skandia, une société d'assurance suédoise, s'est interrogé sur la manière de mesurer et de rendre tangible son capital intellectuel. En tant que société de services, les dirigeants de Skandia ont pensé que leur système de management devait reposer sur la variable humaine et l'implication de leurs salariés. En reprenant une structure similaire au tableau de bord prospectif, Leif Edvinsson, en charge du capital intellectuel de la société Skandia, a construit un nouveau modèle de pilotage d'une entreprise en privilégiant la dimension humaine. Ce modèle, le navigateur Skandia (*Skandia Navigator*), reprend les quatre dimensions du tableau de bord prospectif en y ajoutant la dimension humaine, partant de l'idée que le capital humain est le principal générateur de profit pour une entreprise. Ici, la perspective financière est un facteur de performance (un des cinq) parmi d'autres.

1. L. Edvinsson, M.S. Malone, *Intellectual Capital : Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Collins Ed., 1997.

Figure 1.9 : Le navigateur Skandia



Pour présenter cette méthode, les auteurs utilisent la métaphore de la maison. L'axe financier serait le toit : il résume ce qui a été fait dans le passé. L'axe clients et l'axe processus seraient les murs : ils nous ramènent à la création de valeur que l'entreprise peut réaliser aujourd'hui. L'axe renouvellement et développement correspondrait aux fondations : il représente la façon dont l'entreprise prépare son avenir et la distance prise par rapport au passé. Enfin, à ces quatre axes constituant le capital structurel de l'entreprise vient s'ajouter l'axe humain : celui-ci est au cœur de la maison et alimente tous les autres domaines.

Les indicateurs utilisés pour les quatre axes communs au navigateur et au tableau de bord prospectif sont différents, car l'optique des deux tableaux de bord n'est pas la même.

L'**axe financier** s'intéresse à la façon dont le capital immatériel de l'entreprise se convertit en argent avec des indicateurs comme le chiffre d'affaires réalisé avec de nouveaux clients ou le retour sur investissement d'une innovation.

L'**axe clients** traite du type de client, du degré de fidélité du client, de l'assistance au client et de la réussite de la relation client.

L'**axe processus** s'intéresse surtout à l'informatique : il tente d'évaluer l'âge des équipements, leur rendement, leur contribution à la productivité et à la valeur créée par l'entreprise.

L'**axe renouvellement et équipement** est une liste d'indicateurs évaluant les évolutions de l'environnement et des capacités de l'entreprise. Les indicateurs traitent généralement des six thèmes suivants :

- ▀ évolution des besoins des clients ;
- ▀ attrait de l'entreprise sur les marchés ;
- ▀ poids de la nouveauté dans les produits et services réalisés ;
- ▀ rôle du partenariat dans le développement de la firme ;
- ▀ évolution prévue des infrastructures ;
- ▀ niveau de formation et de dynamisme des collaborateurs.

L'**axe humain** est le cinquième axe stratégique du navigateur Skandia. Le capital humain se décompose en trois critères génériques de performance, qui se subdivisent à leur tour en indicateurs :

- ▀ la compétence des employés est mesurée par leur connaissance et leur savoir-faire ;
- ▀ l'attitude des employés est estimée par leur motivation, leur comportement et leur conduite ;
- ▀ leur agilité intellectuelle (désir d'approfondir leurs connaissances, de chercher à en acquérir de nouvelles, et aptitude à intégrer ces nouvelles capacités dans le fonctionnement de l'entreprise) se mesure par des indicateurs comme l'innovation, l'imitation, l'adaptation et la mise en forme.

Lorsqu'on étudie la structure du navigateur Skandia, on remarque immédiatement la place prépondérante accordée aux indicateurs du capital humain, à égalité avec les indicateurs des quatre autres axes stratégiques. L'analyse de cet outil s'appuie sur une description des ressources et des compétences internes en amont de l'étude des caractéristiques de l'environnement. Cet outil est mieux adapté aux entreprises de services qu'aux organisations industrielles où l'activité est plus standardisée.

Le modèle MEF et les outils d'évaluation financière

Les méthodes de l'évaluation financière

Lors de la cession d'une fonction support à un tiers dans une logique d'infogérance, le modèle MEF est complémentaire à des évaluations financières qui s'intéressent plus à la valorisation monétaire d'une structure qu'à son niveau de performance. Le modèle MEF constitue alors une base objective de pondération des évaluations qui peuvent être faites avec les différentes techniques d'évaluation financière présentées dans ce paragraphe. Si l'évaluation se fait à partir de la technique de PER (*price earning ratio*) et que celle-ci est de 1 million d'euros alors que le taux de performance (obtenu par le modèle MEF) est de 80 %, la valeur de 1 million d'euros pourra être revue à la hausse en raison du fait que le taux de 80 % fait état d'un potentiel à exploiter.

L'évaluation financière et globale d'une entreprise prend tout son sens lors de la vente de celle-ci ou dans ses cotations boursières. Mais pour des évaluations de fonctions support, les approches financières sont limitées et nécessitent d'être complétées par le modèle MEF. Les méthodes d'évaluation financière sont organisées en trois approches : patrimoniale, économique et boursière.

L'approche patrimoniale

L'approche patrimoniale consiste à retrancher les actifs du bilan des dettes pour obtenir l'actif net réel. Par exemple, une entreprise qui affiche 10 millions d'euros d'actifs et 2 millions d'euros de dettes sera réputée avoir une valeur de 8 millions d'euros. Cette approche présuppose que la valeur économique est égale à la valeur comptable, ce qui mérite débat.

L'approche économique

L'approche économique calcule, à partir de l'évolution sur plusieurs années du compte de résultat, des prévisions de bénéfices

actualisés en tenant compte d'un niveau de risque. La valeur de l'entreprise est obtenue par la multiplication du résultat en années n , par un multiple d'années variables selon le secteur et le type d'entreprise. Ce multiple s'établit en général entre trois et sept ans. À cette valeur peut être appliqué un coefficient d'actualisation annuel de manière additive et un taux de risque dégrevant la valeur obtenue.

La méthode boursière

La méthode boursière consiste à construire des prévisions de rentabilité de dividendes. Pour cela, on sélectionne un groupe d'entreprises du même secteur ou ayant des similitudes en termes de « business modèle », puis on recherche pour chaque entreprise un indicateur que l'on appliquera à celle que l'on souhaite valoriser. Les indicateurs les plus utilisés sont détaillés ci-dessous¹.

► Le PER : *Price Earning Ratio*

$$\text{PER} = \frac{\text{Capitalisation boursière}}{\text{Résultat net}}$$



Le PER correspond à un coefficient de capitalisation des bénéfices. C'est le rapport entre le cours de Bourse d'une entreprise et son bénéfice après impôt par action. Une société dont le capital est composé de 10 millions d'actions est cotée à 1 milliard d'euros, soit 100 euros par action. Le bénéfice net prévu est de 50 millions, soit 5 euros par action. Son PER sera donc de 20 (100/5). Les PER se situent en général entre 5 et 40, mais ces bornes moyennes peuvent être franchies. Plus le rapport est élevé et plus il traduit l'anticipation des investisseurs d'une forte progression des bénéfices, et inversement. Ces indicateurs servent de base de valorisation. Par exemple, si les entreprises du marché ont un PER de 15, la valorisation sera de 15 fois le résultat net.

1. Nous ne développerons pas davantage les techniques d'évaluation financière. Nous vous invitons à vous reporter à l'ouvrage de référence dans ce domaine, *Évaluation d'entreprise*, d'Arnaud Thauvron, Économica en 2005.

► Le PTB : *Price to Book*

$$\text{PTB} = \frac{\text{Capitalisation boursière}}{\text{Fonds propres}}$$

► L'EV : *Enterprise Value*

$$\text{EV} = \frac{\text{Capitalisation boursière} + \text{valeur dette}}{\text{Résultat net}}$$

► L'EBITDA : *Earning Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*

$$\text{EBITDA} = \text{Revenu net} + \text{taxes} + \text{amortissement} + \text{provisions} + \text{intérêts financiers}$$

L'EBITDA est le revenu disponible avant les intérêts, les impôts et les dotations aux amortissements. Développé aux États-Unis, cet indicateur n'est pas normalisé. Certaines entreprises le calculent après impôt. Très utilisé lors de cessions et acquisitions, l'EBITDA a été très mobilisé dans les années quatre-vingt-dix pour les transactions d'entreprises de la bulle Internet. L'EBITDA correspond à l'EBE français (excédent brut d'exploitation). L'EBE = résultat net + amortissement et provisions + intérêts financiers + éléments exceptionnels de son activité. L'EBE représente le flux potentiel de trésorerie généré par l'activité principale de l'entreprise.

► L'EVA : *Economic Value Added* (résultat)

$$\text{EVA} = \begin{array}{c} \text{Résultat} \\ \text{exploitation} \\ \text{après impôt} \end{array} - \left[\begin{array}{c} \text{Coût moyen} \\ \text{pondéré} \\ \text{du capital} \end{array} \times (\text{Actif total} - \text{dettes circulantes}) \right]$$

Les limites de l'évaluation financière pour les fonctions support

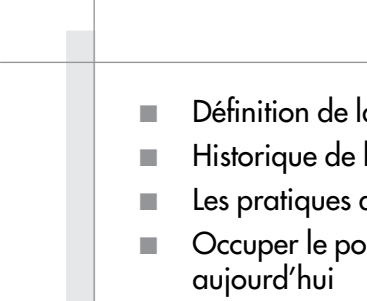
Il ne s'agit pas ici de critiquer les méthodes d'évaluation financière mais de montrer leurs difficultés à appréhender la performance des fonctions support et autres entités ne bénéficiant pas de documents financiers propres. Dès que nous sommes dans un cas de figure où les données comptables et financières ne sont

plus disponibles, qu'il faut analyser la performance de processus et non des produits ou des prestations, et que nous avons besoin d'indicateurs selon des périodicités différentes des cycles de production comptable, nous constatons le besoin de méthodes et d'outils.

Synthèse

La recherche de performance, qui s'est dans un premier temps matérialisée sur les processus de production (automatisation, optimisation des stocks, réduction des achats), s'oriente désormais sur les fonctions support des entreprises. La question de la performance pour ces fonctions se pose en termes financiers mais également en termes stratégiques, avec des problématiques d'externalisation. Est-il intéressant de conserver tout ou partie d'une fonction support ou bien d'externaliser ? Quelles sont les fonctions et, à l'intérieur des fonctions, les activités créatrices de valeur pour les produits de l'entreprise ? Quelles sont les fonctions support qui procurent un avantage concurrentiel ? Autant de questions auxquelles le modèle MEF tente d'apporter des réponses.

La fonction qualité

- 
- Définition de la fonction qualité
 - Historique de la fonction qualité
 - Les pratiques de la fonction qualité
 - Occuper le poste de responsable de la fonction qualité aujourd'hui

Le terme de « qualité » appliqué à une des fonctions de l'entreprise est chargé d'ambiguïtés, ce qui ne facilite pas son intégration dans l'organisation. Lorsque l'on annonce aux managers et aux personnels d'une entreprise que celle-ci va s'engager dans une démarche qualité, on assiste presque à chaque fois à un premier mouvement de recul et de rejet : « Nous faisons de la qualité depuis bien longtemps et nous n'avons pas attendu votre discours pour faire du bon travail. »

Cette ambiguïté génère une autre conséquence dans les organismes qui disposent déjà d'une fonction de contrôle qualité. Dans celles-ci, on constate une difficulté due à l'héritage du passé. On pense encore que la qualité consiste uniquement à opérer des vérifications sur les produits afin d'éliminer les défectueux, parce que la qualité ne concerne que la conformité de l'objet fabriqué.

La fonction qualité est née en fait de la nécessité de répondre à des contraintes extérieures. Une entreprise fonctionne – parfois sans le savoir – comme un être vivant. Les fonctions support apparaissent lorsque l'entreprise doit s'adapter à une évolution du milieu dans lequel elle vit. Lorsque, en raison de la concurrence et d'autres facteurs divers, les entreprises doivent écouler

les productions, elles créent une ou des fonctions de type « commercial » ou « marketing ». Elles créent aussi des fonctions de « contrôle de gestion » pour améliorer leurs performances internes. De cette manière, elles ont créé la fonction qualité qui répondait à un besoin des marchés. Les clients veulent des produits qui les satisfont, et ce besoin s'est accentué bien entendu avec la progression de l'économie de marché où la voix du client devient plus forte et plus déterminante pour la pérennité des entreprises.

Toute entreprise, lorsqu'elle parle de qualité, sait qu'elle va s'engager dans la recherche d'un difficile équilibre entre les parties prenantes, et cela sur la durée.

Elle doit satisfaire ses clients bien sûr mais aussi son ou ses actionnaires et son personnel.

Cet équilibre est d'autant plus difficile que les entreprises sont avant tout des entités commerçantes. Elles font des profits en appliquant la célèbre formule d'un milliardaire américain qui affirmait que pour devenir riche, il suffisait d'acheter pas cher et de revendre cher. Dans ce contexte, la tentation est forte pour les commerçants de considérer les clients comme autant de pigeons à plumer et à leur vendre n'importe quoi sans tenir compte de leurs attentes et de leurs besoins.

À la décharge des entreprises, cette situation ne date pas d'hier. Dans l'Antiquité, le dieu des commerçants était Mercure qui occupait également la charge de dieu des voleurs. Ce n'est pas innocent. Aujourd'hui encore, de nombreuses pratiques d'entreprises nous font douter de leur véritable orientation clients qu'elles clament haut et fort dans leurs communications.

La qualité doit aussi établir des relations mutuellement bénéfiques avec ses fournisseurs. Elle doit être un acteur majeur dans la prise en compte de l'environnement...

Se pose alors immédiatement la question du « comment » ? Comment réaliser chaque jour cet équilibre entre parties prenantes et, qui plus est, dans un contexte de plus en plus évolutif, voire turbulent ?

Il est important, avant de passer à la suite des opérations, de rappeler que la fonction qualité est la première fonction dite « transversale » qui est apparue dans les entreprises. Lorsque celles-ci créent une fonction nouvelle pour répondre – comme nous l’avons vu précédemment – à une contrainte du milieu environnant, l’organe ainsi constitué est une entité qui dispose de ses ressources propres. La fonction correspond la plupart du temps à un service composé de quelques personnes et d’un manager.

Or, si la fonction qualité est née de cette manière – historiquement on a constitué un service contrôle et, plus récemment, un service qualité – cela a été une erreur fondamentale. En effet, malgré une injonction que tout le monde a connu ou connaît et qui clamait haut et fort que « la qualité était l’affaire de tous », cette mission n’a pas du tout été partagée. Les responsables qualité ont pris toutes les activités liées à la qualité sur leurs épaules et sont devenus des spécialistes omniprésents et surtout indispensables chaque fois qu’un problème surgissait en production ou chaque fois qu’un client réclamait. C’était alors l’affaire de la qualité et de son responsable.

Aujourd’hui – et c’est tant mieux – cette approche a été corrigée d’autant plus que d’autres contraintes de management ont fait leur apparition et qu’elles aussi sont transversales. Nous voulons parler de la préservation de l’environnement et de la préservation de la santé et de la sécurité des salariés par exemple.

Cependant, cette particularité qui génère un partage des activités et donc des ressources est une difficulté pour l’évaluation des moyens nécessaires au fonctionnement efficace de la fonction qualité qui sera évoqué au chapitre 5.

Définition de la fonction qualité

La fonction qualité dans une entreprise participe à la recherche d’équilibre entre parties prenantes. Elle cherche à apporter de la valeur dans la relation d’échange entre ces parties prenantes.

Elle utilise les systèmes de management qui sont là pour aider à y répondre. Ces systèmes sont destinés à préciser et réguler cet équilibre. Ils nous offrent des cordes de rappel entre les parties prenantes. Ils nous donnent même, pour les plus sophistiqués d'entre eux, une vision pondérée des liens entre ces parties prenantes ; ils nous apportent surtout une vision dynamique de la qualité de nos organisations.

La fonction qualité intervient pour satisfaire les parties prenantes, en particulier :

- ▮ les clients externes au niveau des produits et ou services ;
- ▮ l'entreprise au travers du management des processus ;
- ▮ les managers et actionnaires.

La qualité totale est un état de satisfaction globale qui caractérise une transaction entre diverses parties (les parties prenantes) qui participent directement ou indirectement à cette transaction. Celles qui participent directement sont les clients (le destinataire de la prestation), l'entreprise (les fournisseurs avec ses personnels et ses actionnaires, le cas échéant) et les fournisseurs. Celles qui participent indirectement (qui peuvent être impactées par une transaction) sont les citoyens soucieux d'équité, de protection de l'environnement, de développement durable, soucieux également de disposer de confort matériel et de protection sociale, etc.

La fonction qualité doit donc agir pour que chaque ressource humaine ou matérielle soit mise en œuvre à cette fin : assurer la satisfaction des parties prenantes, sachant que, s'il y a une hiérarchie dans l'inventaire de ces composantes, le client est en tête. Pas de client, pas d'entreprise.

La fonction qualité doit agir dans ce sens au présent, dans le travail quotidien de chaque personne mais aussi au futur, en veillant à ce que les stratégies développées prennent en compte des aspects fondamentaux de la qualité que sont la satisfaction des parties prenantes et le concept d'amélioration permanente (qui préserve de la dégradation insidieuse et sournoise des performances).

Les missions d'une fonction qualité sont essentiellement de faire faire. Les performances de cette fonction ne sont pas à rechercher dans ses propres résultats mais dans les résultats de toutes les autres fonctions en matière de satisfaction des exigences de toutes les parties prenantes.

La fonction qualité participe, de par son histoire, à la fonction contrôle des produits, à la fonction maîtrise des processus et à la fonction amélioration/innovation par le management des hommes.

Historique de la fonction et des outils de la qualité

Le concept qualité est très ancien. Les experts reconnaissent les prémices dans le fameux code d'Hammourabi, roi de Babylone (1792-1750 avant J.-C.), puis dans le *Livre des mestiers* d'Estienne Boileau sous saint Louis et enfin bien sûr dans la célèbre phrase de J.-B. Colbert en 1664 : « Si nos fabriques imposent, à force de soin, la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans les caisses du Royaume. »

Nous n'envisagerons cependant ici que l'évolution lors du XX^e siècle. Le concept moderne de la qualité a connu trois grandes étapes¹ dans son évolution. Chacune de ces étapes correspondant à une évolution profonde des besoins du monde industriel. Chacune des étapes a été marquée par la personnalité d'un ou plusieurs samouraïs

1. J. Ségot, J.-L. Laffargue *L'Évolution des Systèmes de Management*, Éditions Groupe Qualitique, 2008.

*Première étape :
la focalisation sur le contrôle qualité des produits*

Elle est d'abord basée sur les « standards de fabrication » et est née au début de l'industrialisation, à l'aube du XX^e siècle.

Tandis que la fabrication artisanale créait une relation instantanée, directement dépendante du savoir-faire entre l'ouvrier et ses réalisations, les techniques industrielles devaient engendrer une distance considérable entre l'opérateur et le produit. Pour l'ouvrier, la relation de l'artisan à sa création disparaît. Les produits sont multipliés, fabriqués en série par des centaines, quelquefois des milliers de personnes, toutes mobilisées pour créer un seul objet. Passé des mains de l'artisan aux gestes répétitifs de l'ouvrier, l'objet manufacturé subit une notable déperdition de qualité.

La réponse fut d'élaborer des standards de fabrication et d'inspecter systématiquement chacun des produits réalisés. Cela fut un moment extraordinaire pour le développement de l'industrie mondiale et la satisfaction des besoins du client.

Il revient à Frederick Winslow Taylor (1856-1915) d'avoir exprimé la nécessité d'établir de grandes règles préalables à une multiplication cohérente des produits. C'est l'organisation scientifique du travail (OST). Simultanément, on institue le contrôle et l'inspection de toutes les pièces produites afin d'établir leur conformité ou leur non-conformité par rapport aux normes de fabrication. Le produit devait correspondre à un certain cahier des charges, plus ou moins implicite, du client. Le problème était de pouvoir garantir que le 1 000^e exemplaire fabriqué était conforme au premier contrôlé.

Puis ce que l'on a appelé « l'aptitude à l'emploi » est née dans les années 1940-1945. À cette époque, l'industrie américaine de l'armement devait faire face à une production importante. On n'avait pas le temps de contrôler tous les produits.

L'utilisation de statistiques existantes pouvait garantir une certaine qualité du produit. Les plans d'échantillonnage permettaient d'estimer la qualité des lots produits à partir d'un échantillon

représentatif du produit. Le contrôle statistique appliqué aux produits remplaçait graduellement l'inspection classique.

Sheward¹ perfectionne les applications tayloristes en inventant la statistique destinée à contrôler les activités de l'entreprise. Il ne s'agit plus de vérification exhaustive et à l'unité des pièces produites (sauf dans quelques cas bien spécifiques), mais d'une statistique probabiliste. Deming, élève de Sheward, exploite remarquablement les idées de statistiques appliquées à la production au ministère de la Guerre. Grâce à sa méthode, l'industrie de l'armement enregistre d'énormes progrès².

Cette focalisation sur le contrôle qualité des produits s'est par la suite étendue au contrôle qualité des services.

En résumé, le concept qualité issue de cette première étape est celui du contrôle qualité des produits et des services.

Deuxième étape : l'assurance qualité avec l'apparition des processus

Après la Seconde Guerre mondiale, il y eut un formidable appétit de consommation et une évolution du pouvoir d'achat des consommateurs, qui ont permis l'accélération de production de biens et services. On pouvait produire à peu près n'importe quoi. Cela a duré une bonne vingtaine d'années, jusqu'à la saturation des consommateurs. Ensuite, les clients sont devenus plus difficiles et se sont intéressés de plus près aux performances et aux prix. Parallèlement est apparu le phénomène japonais : leurs entreprises, qui avaient intérêt à exporter, étaient obligées de faire des produits plus performants et à moindre coût. Elles ont inventé la méthodologie moderne de la qualité.

Les techniques statistiques appliquées aux produits ont été transposées aux procédés de fabrication. C'est aussi durant cette période

1. W.A. Sheward, *Les Fondements de la Maîtrise de la qualité*, Économica 1989.

2. E. Deming, J.-M. Gogue, *Qualité : la révolution du management*, Économica, 1988.

que des tentatives du management participatif, avec les cercles de qualité, sont restées infructueuses en Europe, après des débuts euphoriques. Cette période correspond au concept de « satisfaction des besoins explicites » né dans les années 1955-1960. Le principal objectif était la recherche de la maîtrise des procédés de production permettant l'obtention de la fiabilité, de la durabilité et de la diminution du coût du produit. C'est à cette époque par exemple que sont automatisés les centres de tri postaux.

À l'initiative du professeur Ishikawa, dirigeant de la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers), Deming se rend au Japon. Entre 1945 et 1954, Juran¹, suivi par Feigenbaum, développe la notion d'assurance qualité. Celle-ci influe d'une manière déterminante, non seulement sur l'organisation de la production, mais aussi sur les modalités même du management. L'assurance qualité implique en effet une remontée vers l'ensemble hiérarchique. Ishikawa et son équipe invitent Deming, Juran et Feigenbaum à assurer un ensemble de cours. L'esprit japonais va utiliser, vulgariser, simplifier et adapter les principes de la qualité aux normes et au mode de pensée ancestral du pays du Soleil levant. Sept outils de base qui vont former la trame de la démarche qualité à l'intérieur de chaque entreprise. Sept outils qui rappellent les sept armes du samouraï. À ces outils, il faut ajouter les outils du management de la qualité (OMQ) indispensables pour comprendre et impulser le QFD (déploiement de la fonction qualité) et le *policy deployment* (déploiement de la politique qualité) dans les entreprises.

Philip Crosby², directeur qualité puis vice-président d'ITT (International Telegraph and Telephone), développe le programme « zéro défaut » :

- ▀ l'engagement de la direction ;
- ▀ le groupe d'amélioration de la qualité ;
- ▀ la mesure de la qualité ;

1. J.-M. Juran, *Gestion de la qualité*, AFNOR, 2000.

2. Ph.B. Crosby, *La qualité c'est gratuit*, Économica, 1999.

- le coût de la qualité ;
- la découverte de la qualité ;
- les actions correctives ;
- la planification de l'erreur zéro ;
- la formation des cadres ;
- la journée « erreur zéro » ;
- fixer les objectifs ;
- l'élimination des causes d'erreur ;
- la reconnaissance des mérites ;
- les conseils qualité ;
- l'élaboration d'un nouveau programme de façon à généraliser et pérenniser la démarche.

Cette méthodologie est la même pour tous, mais la manière de faire est différente puisqu'elle s'adapte aux besoins particuliers de l'entreprise.

La notion de zéro défaut inventée par Philip Crosby est la première grande révolution du concept de qualité. L'étape précédente consistait effectivement à produire puis ensuite à s'assurer de la conformité des objets et des services produits en développant notamment des méthodes de contrôle allégées et fiables. Le concept de zéro défaut suppose que l'on s'organise pour produire bien (conforme) du premier coût. Cela nécessite de travailler et de maîtriser toutes les composantes des procédés de production que l'on a historiquement – et pour des raisons mnémotechniques – regroupées sous l'appellation « les 5 M de la qualité ». On y trouve effectivement :

- la main-d'œuvre : il convient de faire travailler des personnes dont la compétence est reconnue et validée ;
- les méthodes : il convient d'adopter des méthodes de travail qui réduisent les risques de mal faire ;
- la matière : il convient d'utiliser des matières premières et des fournitures dont la qualité a été reconnue ;

- ▀ les machines : il convient d'utiliser des équipements dont la capacité à produire la conformité a été évaluée et acceptée ;
- ▀ le milieu : il convient de maîtriser les effets néfastes de l'environnement de travail lorsque cela est nécessaire comme la poussière ou l'humidité par exemple.

Depuis les années soixante, les entreprises font donc des efforts importants pour réduire les taux de non-conformité et se rapprocher du zéro défaut. Des performances remarquables ont été atteintes dans certains secteurs de l'industrie. On y mesure les non-conformités en termes de PPM, autrement dit « pièces par millions » alors qu'il y a peu de temps encore cette mesure s'affichait en pourcentages.

Simultanément Ishikawa, devenu le gourou de la qualité, améliore inlassablement sa méthode et prend le nom de CWQC (*Compagny Wide Quality Control*), c'est-à-dire la qualité étendue à toute l'entreprise¹.

Parallèlement les référentiels d'assurance qualité se multiplient. Le référentiel international ISO 9000 adopté par plus de quatre-vingts pays en 1987 subit plusieurs évolutions d'abord en 1994 puis en 2000 et enfin en 2008. Ces deux dernières versions utilisent comme structuration le « modèle processus ».

En résumé de cette deuxième étape, en plus du contrôle des produits/services la fonction qualité gère la maîtrise des activités, c'est-à-dire la maîtrise de la réalisation de ses produits et services.

Dans les années 1985 est enfin apparu le concept actuel de « la satisfaction des besoins implicites et latents du client ».

Il s'agit maintenant de découvrir chez le consommateur un besoin qu'il n'est pas capable d'exprimer. Il y a dans la vie actuelle beaucoup d'exemples de ce concept, tels l'invention du post-it, du timbre autocollant, les « Prêts-à-poster » comme l'enveloppe pré-affranchie par exemple, mais aussi les

1. K. Ishikawa, *Le TQC ou La qualité à la japonaise*, AFNOR Gestion, 1984.

« 48 heures chrono » de La Redoute, les pizzas à domicile. « J'en ai rêvé Sony l'a fait » disait la publicité, le consommateur n'a même plus à formuler son besoin, il lui suffit de le rêver pour l'obtenir. Les marchés se mondialisant, la concurrence ne se joue plus uniquement sur des marchés intérieurs acquis. Les mouvements de consommateurs coordonnent leurs forces et représentent un contre-pouvoir. Ils réclament non seulement des produits techniquement plus performants et moins chers, mais encore des produits sécurisés et accompagnés d'un service.

C'est dans cette période que le management participatif regagne du terrain avec les programmes d'amélioration de la qualité, les méthodes de résolution de problème, la reconception globale des systèmes (le *reengineering*¹) le déploiement stratégique (Hoshin Kanri²) et le déploiement de la fonction qualité (QFD³). C'est durant cette période que l'étalonnage concurrentiel (*benchmarking*⁴) connaît ses premières tentatives pour se mesurer et se comparer aux entreprises les plus performantes. C'est également à cette période que sont introduits les OMQ (les outils du management de la qualité).

Troisième étape :

la mise en avant du management qualité des hommes

La seconde révolution importante – après celle du zéro défaut – est celle du management de la qualité. Le concept de qualité évolue vers une approche plus globale des attentes et des besoins des utilisateurs. Jusque dans les années quatre-vingt-dix, la qualité

-
1. *Reengineering* : remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques.
 2. *Hoshin* : *Ho* (direction)-*Shin*, aiguille (boussole). Élaborer et déployer la politique de l'entreprise sur la base du consensus.
 3. QFD : *Quality Function Deployment*, cette méthode permet d'explorer les besoins latents du client.
 4. *Benchmarking* : il est basé sur la comparaison avec les meilleurs et développe dans l'entreprise un processus d'amélioration continue avec des objectifs bien définis.

est encore centrée sur la conformité des produits et des services. Durant les vingt années qui ont suivi, les entreprises ont amélioré la qualité intrinsèque de leurs prestations et, de ce fait, les marchés offrent aujourd'hui aux consommateurs des produits et des services qui ne se distinguent plus par leurs critères de fiabilité, de durabilité. Un consommateur qui achète un réfrigérateur à 500 euros trouvera pour cette somme toute une gamme de produits équivalents. Pour les objets et les services de grande diffusion, la qualité intrinsèque a perdu son pouvoir différenciant. En conséquence, le choix du consommateur se fait désormais de plus en plus sur les services annexes. Les concessionnaires automobiles par exemple l'ont bien compris qui vendent maintenant du financement, de l'entretien, de la reprise, de l'assurance, etc.

Désormais, la qualité concerne toutes les activités de l'entreprise car toutes contribuent à satisfaire des exigences des clients.

Il y a quelques années, une entreprise pouvait être certifiée ISO 9001 même si elle livrait ses produits avec des retards. Il suffisait que ceux-ci soient conformes (les produits, pas les retards) pour que la maîtrise de la qualité soit reconnue. Aujourd'hui, il faut non seulement que les produits livrés soient conformes mais aussi que les engagements de délai soient respectés, que les promesses diverses soient tenues, que l'accueil soit agréable, que la réactivité soit correcte, que l'innovation soit au catalogue, etc.

Puis le management de la qualité, qui au départ ne concernait que les entreprises de production de biens, a fait son apparition dans les services et en particulier dans les services publics dès les années quatre-vingt-dix. La vague s'est intensifiée dernièrement avec la volonté de modernisation des administrations et avec la décentralisation pour les collectivités territoriales. C'est un effet inattendu puisque ces activités ne se situent pas (pour la plupart d'entre elles) dans le marché concurrentiel mais dans la qualité, c'est-à-dire le souci du client, devient en quelque sorte une culture commune à tous les organismes, qu'ils soient privés ou publics.

Le concept de la qualité doit encore évoluer vers une plus grande prise en compte des femmes et des hommes. En effet, la

plupart des services immatériels ne peuvent être définis, à l'instar des objets, à l'aide de spécifications qui donnent les limites de conformité. Un spectacle, une coupe de cheveux, un soin médical, une formation ne peuvent être spécifiés par des critères qui les caractérisent de manière précise. La qualité dépend donc beaucoup de la motivation des personnels et on prend conscience alors de la nécessité de manager les ressources humaines de manière à leur donner cette envie de bien faire. Ainsi, dans un hôpital, il peut y avoir une différence énorme de qualité de soins (tout en restant dans les règles de l'art) entre une infirmière (ou une aide-soignante) motivée, souriante, accueillante, compréhensive, à l'écoute du malade, et une autre qui fait son boulot et rien d'autre. Le management des personnes devient un facteur clé de succès dans la mise en œuvre du management de la qualité.

Un autre facteur est pris en compte par le management de la qualité. Il s'agit de l'approche système des organisations. Les entreprises se sont, de tout temps, adaptées à leur milieu environnant. Elles produisent des biens et des services pour la communauté humaine. Par le passé, cet environnement était plutôt stable, c'est-à-dire que les années se suivaient et se ressemblaient. Ce n'est qu'à partir des années 1960 que le monde s'est mis à accélérer. Les réglementations, avec le souci du moindre risque, se sont multipliées. La durée de vie des produits se raccourcit de jour en jour. Les prix des matières et des énergies varient en permanence et le plus souvent vers des tendances inquiétantes. Les organismes doivent vivre désormais dans le changement permanent. Il faut être réactif, souple, en un mot adaptable. Or leur modèle d'organisation date encore du passé, de l'époque bénie de la stabilité et du changement dans la continuité. Nous avons adopté alors un mode de fonctionnement basé sur la répétition de bonnes pratiques de travail (héritage du célèbre Taylor évoqué un peu plus haut). Or cette approche analytique, qui tend à définir chaque activité de chaque composante de l'organisation et à mettre en œuvre ces bonnes pratiques de manière récurrente, ne permet plus aux organisations de montrer de la performance en réagissant très vite aux évolutions rapides de leur environnement socio-économique. Il convient désormais

d'adopter un « management par approche système », approche encouragée d'ailleurs par les référentiels ISO. Ceux-ci (ISO 9000 Principes essentiels et vocabulaire) considèrent ce concept comme l'un des huit principes du management de la qualité, l'« approche processus » en étant un autre.

La logique processus – et non plus seulement l'approche processus – consiste à considérer chaque composante d'un organisme comme une partie intégrante d'un ensemble qui doit apporter une contribution visible à la performance et développer ses circuits de communication avec les autres composantes de l'organisation. L'approche processus privilégie ainsi la recherche de la valeur ajoutée et une meilleure communication interne.

Le management de la qualité dépasse maintenant et de loin la simple recherche de la conformité des prestations en regard d'attentes explicites ou non. Le management de la qualité recherche la performance par l'adaptation permanente de l'organisme à son milieu environnant et à ses contraintes.

Parallèlement les référentiels de management de la qualité se multiplient : le prix Deming est créé au Japon dès 1951, le prix qualité totale Malcolm-Baldrige (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) naît aux États-Unis en 1987, le Prix européen de la qualité (EFQM) est décerné pour la première fois en 1992 et le Prix français de la qualité pour les PME, inspiré de ces référentiels, est attribué en 1993. Il est aujourd'hui devenu le PFQP (le Prix français de la qualité et de la performance).

Au-delà des strictes exigences de la norme ISO 9001 – qui porte encore sur ses épaules le poids de son passé de modèle pour les entreprises de production de masse – ces référentiels montrent une approche plus large et plus globale du management de la qualité et recensent l'ensemble des facteurs générateurs d'excellence dans le fonctionnement et dans les résultats. On peut ainsi progresser dans la voie de l'excellence par une amélioration continue.

La qualité et le prix font aujourd'hui bon ménage. On ne parle plus du rapport qualité prix mais de performance. D'aucuns songent même à faire disparaître le mot « qualité » au profit de

celui de « performance ». À notre humble avis, cela est une erreur car il ne faut jamais oublier que la performance peut mesurer un résultat qui ne tient pas compte de l'autre. On parle ainsi de performance d'un sportif. La qualité, elle, concerne la performance d'une relation entre des parties prenantes et inclut la notion de satisfaction de tous en commençant par celle de celui qui paye, autrement dit l'utilisateur et le client.

Il ne reste plus qu'à inventer un mot nouveau :

- qualimance ?
- performité ?
- pourquoi pas excellence tout simplement ?

En résumé de ce rapide historique de la qualité en trois étapes, on constate que la fonction qualité :

- s'assure de la prise en compte pour les clients de la qualité des produits/services dans la politique et la stratégie ;
- ET permet l'assurance qualité avec la maîtrise des activités ;
- ET intervient dans le management avec la formation et l'animation des hommes dans le domaine qualité.

Les pratiques de la fonction qualité

La qualité n'est plus seulement une destination, mais d'abord un voyage.

V comme « volonté » affichée par la direction de conduire une vraie politique qualité intégrée dans la politique générale de l'entreprise, et de démontrer son engagement. **V** comme « valoriser » les raisons d'entreprendre une démarche qualité profitable à toute l'entreprise, ainsi que l'implication du personnel et les résultats obtenus.

O comme « objectifs » clairs et cohérents avec la politique d'entreprise, ils permettent d'en évaluer les performances. **O** comme « outil de management » permettant de suivre l'évolution

des performances et de revoir les objectifs, de conduire à l'optimisation des process et à l'ajustement des missions des équipes.

Y comme « y croire ». C'est la conviction de chacun qui constitue l'une des clés de la réussite de ce projet à la dimension de l'entreprise.

A comme « animation » indispensable à la vie de la démarche qualité. À tout instant, il faut convaincre et susciter la curiosité, lancer des défis, créer des challenges pour aiguïser le sens de l'aventure et inciter au voyage. **A** comme « s'améliorer ». Une démarche qualité conduit à la capitalisation de l'expérience acquise, au développement de son savoir-faire, au renforcement de son image et à l'affirmation d'une culture d'entreprise qui lui confère sa personnalité. Se différencier par la qualité constitue une vraie valeur ajoutée.

G comme « géographie ». La cartographie des processus est un moyen de transcrire le fonctionnement de l'entreprise. C'est ce qui conduit à l'élaboration du système documentaire qualité. **G** comme « garantie » pour les clients du savoir-faire et de la maîtrise des process.

E comme « efficacité » et « évolution » qu'apporte une démarche qualité bien menée. **E** comme « écrire ». C'est la mémoire qui va profiter à tous en tirant les enseignements recueillis lors des différentes étapes pour constituer des éléments de réflexion qui serviront à bâtir l'avenir : la boucle de la qualité est ainsi assurée.

Le qualiticien était au départ un contrôleur, c'est-à-dire un expert du produit. Il savait, du premier coup d'œil, reconnaître une pièce conforme d'une pièce non conforme. C'était lui qui décidait de cette conformité en cas de doute. C'était encore lui qui décidait de la livraison des produits après résultats des contrôles par échantillonnages. C'était toujours lui qui autorisait le lancement en production de nouvelles pièces ou qui validait les réglages des machines. Bref, il était le représentant du client dans l'entreprise. Il était parfois – souvent même – l'ennemi juré du responsable de production qui, lui, devait produire de la quantité. Le qualiticien était l'empêcheur de tourner rond.

Cette étiquette de spécialiste du produit lui a collé à la peau d'autant plus que, dans de nombreux cas, il n'a pas eu le loisir de penser à son évolution. D'abord parce que les managers souhaitaient ce profil de technicien du produit et ensuite parce qu'il avait le nez tellement collé au guidon qu'il n'a pas vu cette évolution de sa fonction arriver. Il passait son temps dans le présent à régler les problèmes internes (traiter les non-conformités, etc.), à répondre aux réclamations des clients (et à voyager un peu), à programmer et à réaliser des audits, à préparer les revues de direction de son patron.

Le technicien a forcément la tête baissée puisqu'il vit dans le présent. La vraie évolution du poste consiste donc à diminuer le poids du présent pour augmenter la vision du futur. La fonction qualité est une fonction qui doit relever la tête et travailler pour le moyen et le long terme. Cela signifie que la fonction qualité ne doit plus être composée de spécialistes (du produit ou du service vendu ou rendu) mais de spécialistes du futur. Ces profils nouveaux nécessitent d'intégrer des compétences nouvelles, telles que la connaissance de la mécanique économique des organisations, la communication, la pratique d'outils de management de la qualité, etc. Ces profils nouveaux nécessitent surtout d'intégrer des comportements nouveaux comme le partage, la pédagogie, le respect, etc.

La qualité a été historiquement le premier concept de management transversal, concept qui doit être partagé par tous et par tous les niveaux. Il est essentiel que cette fonction assure la promotion et le déploiement des principes du management de la qualité.

Cette mission est la mission idéale et actuelle de la fonction. Pour le futur, on peut imaginer que la fonction qualité ait acquis une expérience dans le partage et la promotion de concepts nouveaux (tel que celui de la qualité dans les années passées) et que cette expérience soit mise à profit pour d'autres systèmes de management qui deviennent aujourd'hui nécessaires à intégrer dans le management global des organisations. Nous voulons

parler par exemple de l'environnement, de la santé et de la sécurité au travail, du développement durable mais aussi de la recherche systématique de la performance ou de l'excellence.

En fait la fonction qualité devient petit à petit une fonction qui aide à adapter les organismes aux nouvelles contraintes de son environnement socio-économique. La fonction qualité devient en quelque sorte le vecteur de l'intelligence de son entreprise. Le vecteur qui l'amène à s'adapter pour durer.

Le cœur de métier est constitué de pratiques : une pratique « générique » et d'autres pratiques « spécifiques » en fonction du modèle utilisé. Nous allons dans le cadre de cet ouvrage développer six pratiques « spécifiques ».

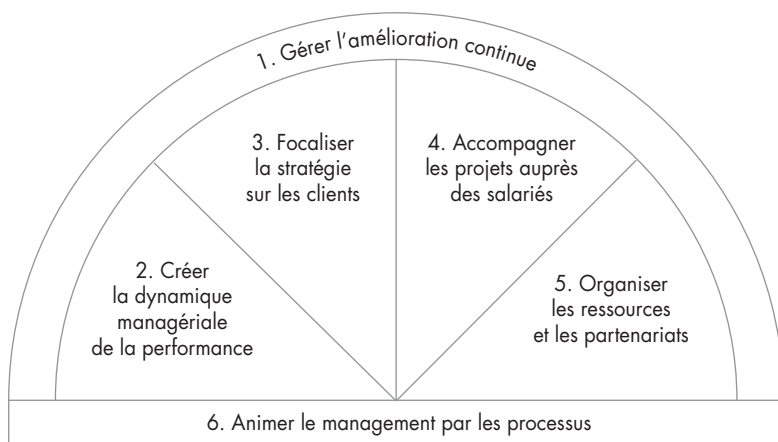


Figure 2.1 : Les six pratiques de la fonction qualité

La pratique « générique » de la fonction qualité : l'amélioration continue

La fonction qualité est une fonction « support » qui travaille essentiellement pour la direction au travers de la satisfaction des principales parties prenantes que sont les clients, les actionnaires et le personnel, et accessoirement pour les autres besoins de l'entreprise. Cela la distingue assez des autres fonctions de support qui,

elles travaillent essentiellement pour les autres besoins de l'entreprise et incidemment pour la direction. En effet, la fonction qualité a pour mission de s'assurer que son organisme s'adapte en permanence aux évolutions de son milieu environnant. Cela signifie que la fonction qualité doit aider sa direction à identifier les tendances et les contraintes du futur, et elle doit aider les autres processus à intégrer de nouvelles pratiques permettant une adaptation à ces contraintes. La fonction qualité est l'agent du changement pour son organisation. La fonction ne se substitue en aucun cas à la direction de l'organisme. Elle s'assure que partout, à tous les niveaux, des méthodes sont mises en œuvre pour identifier les changements de l'environnement (percevoir les signaux faibles qui deviendront plus tard des contraintes économiques et sociétales), pour intégrer ces changements dans la stratégie de son organisme, pour assurer que les composantes de son organisme maîtrisent et améliorent leurs productions.

La fonction qualité est une fonction d'intégration et c'est cela qui la distingue des autres fonctions. Sa mission est de faire en sorte que les pratiques liées au management de l'excellence s'intègrent dans le fonctionnement quotidien de toutes les ressources de l'organisation. Elle doit en permanence avoir le souci de déléguer le présent. Par exemple, les réclamations doivent être traitées par les processus de réalisation, c'est-à-dire ceux qui en sont à l'origine. Les audits internes doivent avoir lieu de manière autonome. Le pilotage des processus doit se faire indépendamment de la présence ou de l'action de la fonction qualité. Bien entendu, à la mise en œuvre de nouveaux concepts d'organisation (comme le management par les processus dont nous parlons actuellement), la fonction qualité est présente mais elle doit avoir pour objectif de se sortir le plus rapidement possible de cette étape en rendant les processus impliqués indépendants et autonomes.

Dans ce cadre, la fonction qualité a pour pratique « générique » la mise en œuvre de la dynamique d'amélioration continue ou par rupture. Cela se fait dans le cadre de l'amélioration continue au moyen de la boucle de la qualité immortalisée par Deming

sous la forme du PDCA : planifier, faire (*do* en anglais), contrôler, réagir (*act* en anglais). Dans le cas du Lean 6 Sigma, une nouvelle version de ce concept s'appelle maintenant DMAIC, pour définir, mesurer, analyser, améliorer (*improve* en anglais), contrôler.

La méthode PDCA

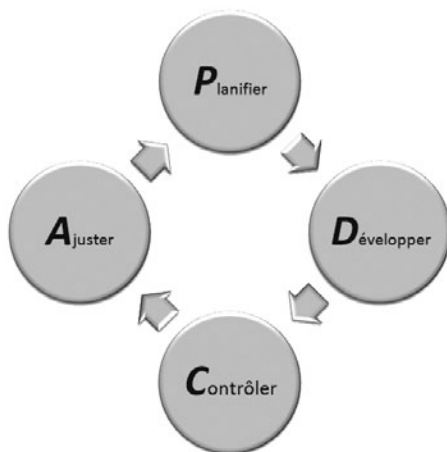


Figure 2.2 : La méthode PDCA

Conçue pour la qualité, la roue de Deming est devenue la méthode PDCA utilisée pour tous les outils et démarches de gestion. La méthode PDCA (*plan, do, check, act* en anglais ou planifier, développer, comparer et ajuster en français) comporte plusieurs opérations à suivre dans le cadre de tout type de gestion :

- ▀ *plan* : définir des objectifs, la manière dont on va atteindre les résultats attendus ;
- ▀ *do* : réaliser des objectifs définis ;
- ▀ *check* : comparer le travail effectué (réalisation) avec le travail prévu (objectifs) ;
- ▀ *act* : engager des actions d'amélioration.

Attention !

Une autre nouvelle version du PDCA, que nous allons étudier dans cet ouvrage, est la méthode utilisée par le modèle EFQM, c’est le palindrome RADAR, pour résultats, approche, déploiement, amélioration et revue. Elle permet également d’envisager les améliorations par rupture.

Tableau 2.1 : Pratique « générique » de la fonction qualité

Pratique de base	Objectif
Gérer l’AMÉLIORATION continue	Créer la dynamique d’amélioration continue ou par rupture du système de management qualité de l’entreprise.

Les pratiques « spécifiques » de la fonction qualité

Les pratiques « spécifiques » de la fonction qualité sont les pratiques qui pouvaient, lors de l’étape historique de la fonction contrôle qualité des produits, être considérées comme des pratiques extérieures à la pratique « générique ». Avec l’évolution de la fonction qualité lors de l’étape de l’assurance qualité, et surtout lors de l’étape du management qualité, ces pratiques se sont élevées au même rang que la pratique « générique ».

Le nombre et l’intitulé de ces pratiques « spécifiques » vont dépendre du référentiel qualité choisi par l’entreprise. Si l’entreprise choisit d’utiliser la norme ISO (ISO 9001 et normes associées ISO 9000 & ISO 9004), il va falloir parler et donc mettre en œuvre les activités permettant de « faire tourner » avec le PDCA le modèle dit « de processus¹ » avec ses quatre activités principales : *responsabilité de la direction, management des ressources, réalisation du produit* et enfin *mesures, analyse et amélioration*.

Dans l’exercice du management qualité selon le modèle choisi dans cet ouvrage, nous distinguons cinq grandes pratiques « spécifiques » que l’on retrouve dans l’exercice de la fonction. Il s’agit des fonctions liées à la création de la dynamique managériale de la

1. NF EN ISO 9001 Système de management de la qualité – Exigences, Figure 1, novembre 2008.

performance durable, à la focalisation de la politique et de la stratégie sur les clients/parties prenantes, à l'accompagnement des projets auprès des salariés, à l'organisation des ressources et des partenariats et enfin au management/déploiement des processus. Ces pratiques sont directement liées entre elles et à la réalisation des produits et/ou des services.

Création de la dynamique managériale de la performance durable

Cela repose sur une vision et sur un management inspiré par cette vision, le tout étant couplé à un effort de continuité au regard des objectifs poursuivis. Dans les périodes de nécessaire changement, il faut demeurer constant dans les objectifs tout en étant capable d'infléchir les orientations de l'entreprise et d'inspirer le personnel pour qu'il adhère.

La focalisation de la stratégie sur les clients/parties prenantes

Il s'agit avant tout de créer de la valeur durable pour le client et les autres parties prenantes. Il faut réaliser la mission en développant une stratégie centrée sur les parties prenantes en tenant compte du marché et du secteur dans lequel opère l'entreprise.

Le management/déploiement des processus

Cela consiste à manager l'entreprise par le biais d'un ensemble de systèmes, de processus et de faits interdépendants et inter-reliés.

Le management de la qualité est basé sur le fait qu'un bon produit n'est que le résultat d'un travail bien fait. Il suffit d'organiser le travail pour aboutir à un produit qui n'aurait plus besoin d'être contrôlé car son processus de réalisation est maîtrisé. Nombre d'entreprises sont aujourd'hui à ce niveau de réflexion. Pour être reconnues, elles se sont engagées dans une démarche certifiant que leurs processus de production prenaient bien en compte les exigences de leurs clients et qu'elles étaient en mesure de garantir le niveau de qualité contractuellement défini avec leur donneur d'ordres.

La fonction qualité ne doit pas être un acteur dominant de ces pratiques de base mais un facilitateur d'intégration des nouveaux concepts et méthodes.

L'accompagnement des projets auprès des salariés

Il s'agit de développer et libérer le plein potentiel du personnel, que ce soit à un niveau individuel, au niveau des équipes ou au niveau de l'entreprise. Il faut promouvoir l'équité et l'égalité, impliquer le personnel et le mettre en situation de responsabilité et d'autonomie. Il faut être attentif aux personnes, communiquer, les récompenser et reconnaître leur apport.

Le management/organisation des ressources et des partenariats

Cela consiste à manager les partenariats externes, les fournisseurs et les ressources humaines dans la perspective de soutenir la focalisation de la politique et la stratégie sur les clients/parties prenantes et d'assurer le fonctionnement effectif des processus.

Tableau 2.2 : Pratiques « spécifiques » de la fonction qualité

Pratiques	Objectifs
Créer la dynamique managériale de la performance durable	Aider à définir la mission, la vision, les valeurs, la performance et les systèmes de mesurage de cette performance.
Focalisation clients/parties prenantes de la stratégie	Aider à développer une stratégie basée sur les parties prenantes. Aider à l'élaboration et à la mise en place des politiques et des objectifs permettant de déployer cette stratégie.
Accompagnement des projets auprès des salariés	Développer et libérer le plein potentiel du personnel et de toutes les composantes de l'organisation.
Organisation des ressources et des partenariats	Planifier et manager les partenariats externes dans la perspective de soutenir la politique et la stratégie, et d'assurer le fonctionnement.
Management/déploiement des processus, produits et services	Aider à identifier, maîtriser et améliorer les processus de l'entreprise et les interfaces organisationnelles.

Occuper un poste de responsable qualité aujourd'hui et demain

La fonction qualité aujourd'hui est en pleine évolution. Cette évolution de la fonction est liée à l'évolution de la notion même de la qualité. Le responsable qualité devait à l'aube du XX^e siècle s'assurer de la qualité des produits/services puis, après la Seconde Guerre mondiale, être apte également à maîtriser les processus. Il doit maintenant intervenir dans le management avec la formation et l'animation des hommes dans le domaine qualité et/ou sécurité et/ou environnement.

Cette fonction transverse est le plus souvent actuellement couplée à d'autres fonctions. Le responsable qualité est un homme qui peut donc avoir de multiples casquettes.

Son positionnement hiérarchique est varié. Il est rarement rattaché directement au directeur général. En fonction de son rattachement au directeur de la production ou au directeur des ressources humaines, il devra orienter son activité plus sur les produits ou plus sur les aspects liés au management du changement.

La fonction qualité demain

Le qualicien de demain ne parlera plus de qualité mais de performance et d'excellence. La performance se traduira par un souci constant de l'utilisation optimisée des ressources humaines et matérielles ; l'excellence par un souci de la performance appliquée au bénéfice de toutes les parties prenantes.

La fonction qualité est une fonction d'organisation qui tend à faire adopter des comportements d'êtres vivants à chacune des composantes de son organisation. Chaque processus – comme l'organisation en entier – doit se comporter comme un système vivant qui ne peut survivre sans développer des qualités d'écoute de son milieu, des qualités d'adaptabilité et des qualités d'économie.

Le qualiticien parlera le même langage que son patron, celui des résultats (l'excellence) et il s'assurera que toutes les ressources fonctionnent en étant focalisées sur les résultats présents et futurs.

La fonction qualité est un développeur de modèles. Le modèle du présent qui doit permettre de réaliser la finalité sociétale au moindre coût et le modèle du futur qui doit permettre de tirer toutes les composantes de l'organisme vers ce qu'il sera dans les temps à venir. Le modèle du présent est la représentation idéale de notre finalité d'aujourd'hui. Le modèle du futur est la représentation idéale de notre finalité de demain.

La fonction qualité veillera donc à ce que des processus de veille et d'écoute du milieu environnant soient mis en œuvre, elle veillera à ce que les signaux perçus soient pris en compte dans la vision et dans la stratégie de l'organisme, elle veillera à ce que la stratégie soit déployée et mise en œuvre, elle veillera à ce que les exigences des parties prenantes soient en permanence identifiées et satisfaites.

Son modèle à elle sera la roue de Deming.

- ▀ *plan* : y a-t-il des systèmes d'écoute des parties prenantes et fonctionnent-ils efficacement ?
- ▀ *do* : les activités sont-elles maîtrisées dans toute la chaîne des processus et dans une logique de satisfaction aux exigences ?
- ▀ *check* : tous les processus disposent-ils de systèmes de mesure qui comparent les résultats de leurs activités aux exigences des parties prenantes ?
- ▀ *act* : tous les processus réagissent-ils en permanence pour tirer des leçons de ces comparaisons et s'adapter aux évolutions de leur milieu ?

La fonction qualité et le modèle EFQM

Afin de couvrir l'étendue de ses missions, le qualiticien de demain aura des activités qui couvriront, de fait, tout ou partie du modèle EFQM (*European Fondation for Quality Management*) :

- ▮ son référentiel d'activité devra en effet s'appuyer sur tout ou partie des critères et sous-critères de type « facteur » du modèle ;
- ▮ l'évaluation de ses activités devra utiliser tout ou partie de l'outil de cotation RADAR du modèle ;
- ▮ enfin l'évaluation de la satisfaction des clients de la fonction qualité devra s'appuyer sur les critères et sous-critères de type « résultat » du modèle.

Afin d'introduire les chapitres suivants, il est nécessaire de donner, à ce niveau de l'ouvrage, une présentation succincte de l'EFQM et de son modèle.

L'EFQM a été fondé en 1988 par les présidents de grandes entreprises européennes : Bosch, BT, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen, avec le soutien de la Commission européenne.

Depuis sa création, l'EFQM a eu pour vision d'aider les entreprises européennes qui appliquent les principes du « management par qualité totale ». Cet effort a porté sur les pratiques managériales mais aussi sur les relations avec leurs employés, leurs actionnaires, leurs clients, et les collectivités avec lesquelles elles opèrent. Avec le temps la terminologie a évolué remplaçant « management par qualité totale » par « excellence », mais les principes de la fondation de l'EFQM sont restés les mêmes. On retrouve cette idée dans les termes de Jacques Delors, président de la Commission européenne à l'époque où l'EFQM a été fondée, s'adressant aux industriels : « La bataille pour la qualité est la condition nécessaire au succès de vos entreprises et pour notre compétitivité. »

L'impulsion de ce puissant réseau managérial a été donnée par le besoin de développer un cadre pour l'amélioration de la qualité dans la lignée du Malcolm Baldrige Model aux États-Unis et du prix Deming au Japon.

Ainsi, une des premières missions de l'EFQM fut, à ses débuts, de produire un modèle européen équivalent. En 1988-1989, divers groupes d'experts de pays et de secteurs différents travaillèrent ensemble pour créer le premier « modèle EFQM de l'excellence ». Il fut officiellement lancé en 1991 comme un référentiel d'évaluation des candidats au Prix européen de la qualité. La première cérémonie de remise des prix a eu lieu à Madrid en octobre 1992 en présence du roi Juan Carlos d'Espagne qui a remis le prix à Rank Xerox (devenu depuis Xerox Europe). Les cérémonies suivantes ont eu lieu dans différentes villes européennes en présence de hauts dignitaires tels que la reine de Suède ou le roi de Belgique.

La cérémonie de remise des Prix européens de la qualité fait partie du forum annuel de l'EFQM, désormais profondément établi comme l'un des plus importants événements du calendrier européen du management. La stratégie de l'EFQM est de recourir à ce prix pour stimuler l'intérêt et créer des synergies visant à promouvoir l'excellence comme une force pour assurer le succès durable des entreprises.

En parallèle à l'utilisation du modèle EFQM de l'excellence comme un référentiel d'évaluation des candidats au Prix de la qualité, en 1991-1992 différentes entreprises prirent conscience que le modèle pouvait servir d'outil de diagnostic interne pour la mesure des performances de l'entreprise, sans nécessairement une candidature au prix.

Le modèle EFQM de l'excellence fut revu en 1999, en 2003 puis fin 2009 (modèle dit 2010) mais conserva sa structure originale. Il est utilisé maintenant par plus de trente mille entreprises en tant qu'outil d'auto-évaluation. Il est constitué de neuf critères, divisés en cinq critères de type « facteur » et quatre critères de type « résultat ».

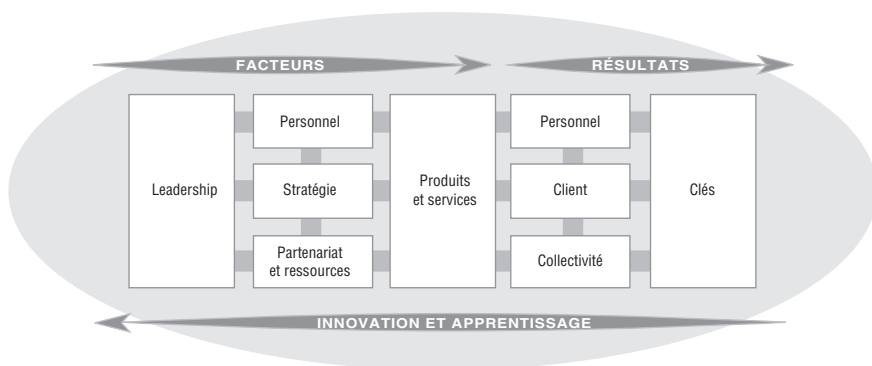


Figure 2.3

Chaque entreprise a besoin d'améliorer continuellement ces processus. Faute de procédé d'évaluation, le progrès ne peut se mesurer. Le modèle EFQM d'excellence est un outil d'intégration managériale universellement accepté. Les interactions entre dirigeants, employés, processus, consommateurs et fournisseurs impliquent des principes universellement applicables. Ces relations sont aussi fondamentales pour les fournisseurs de produits que de services, mais aussi pour une administration ou un organisme à but non lucratif. Le modèle EFQM rend compte de ces relations très clairement et simplement. Il permet de répondre à un certain nombre de questions.

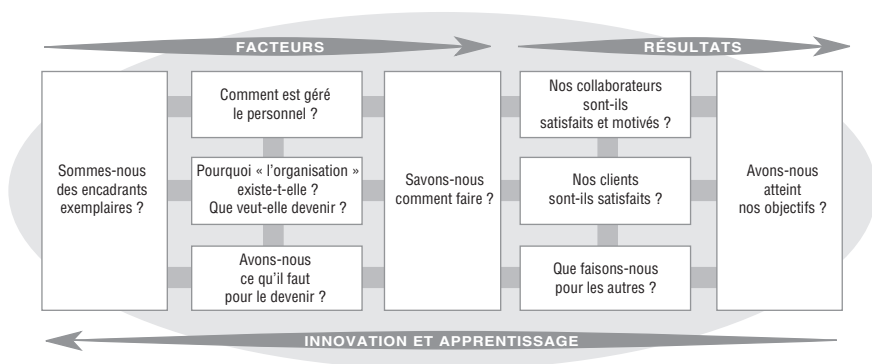


Figure 2.4

Selon ce modèle, permettre une réponse globale à ces questions est l'objet de la fonction qualité. C'est donc cette fonction que nous avons décrite dans cet ouvrage.

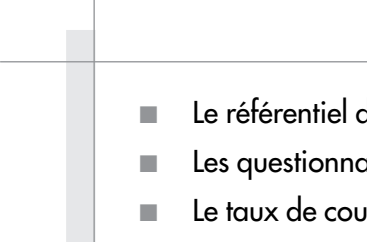
C'est pour cela que nous avons structuré la fonction qualité pour répondre :

- ▮ à la pratique « générique » qui correspond dans ce cas à RADAR ;
- ▮ à cinq pratiques « spécifiques » qui correspondent aux critères de type « facteur » ;
- ▮ et satisfaire à quatre types de clients qui correspondent aux critères de type « résultat ».

Synthèse

La fonction qualité intègre actuellement les trois composantes introduites successivement lors de son évolution au cours du XX^e siècle : le contrôle qualité des produits/services, l'assurance qualité avec la mise en place des processus et le management qualité avec l'importance des hommes, notamment dans le service. Le cœur de métier est actuellement constitué de six pratiques : mettre en œuvre la boucle de l'amélioration continue ou par rupture ; créer la dynamique managériale ; focaliser la politique et la stratégie sur les clients ; accompagner les projets auprès des salariés ; organiser les ressources et les partenariats ; et enfin déployer les processus.

L'évaluation des activités de la fonction qualité

- 
- Le référentiel d'activités de la fonction qualité
 - Les questionnaires d'évaluation des activités
 - Le taux de couverture des activités

L'objet de ce chapitre est de décrire toutes les prestations qu'une fonction qualité peut être amenée à réaliser pour le compte de ses différentes parties prenantes.

Le principe retenu dans le chapitre précédent est que, dans le cadre de la mise en œuvre de l'amélioration continue ou par rupture, pour qu'une entreprise obtienne des résultats excellents en matière de performance et d'impact sur les clients, le personnel et la collectivité, il faut un management du succès durable et donc des dirigeants qui focalisent la politique et la stratégie sur les clients, et du personnel qui vient en appui. Il faut également décliner cette politique et cette stratégie en fonction des personnels, des ressources et des processus.

La fonction qualité donne les modèles, la méthode, qui permet à chacun des acteurs d'agir en cohérence sur le chemin de l'excellence. Les pratiques décrites ici sont liées à la mise en place d'une fonction qualité mais sont de la responsabilité des autres fonctions.

Nous reprenons donc les six pratiques de la fonction qualité présentées dans le chapitre précédent. Les pratiques de métier sont :

1. mettre en œuvre la boucle de l'amélioration continue ou par rupture ;
2. créer la dynamique managériale de la performance durable ;
3. focaliser la politique et la stratégie sur les clients/parties prenantes ;
4. accompagner les projets auprès des salariés ;
5. organiser les ressources et les partenariats ;
6. assurer le management par les processus.

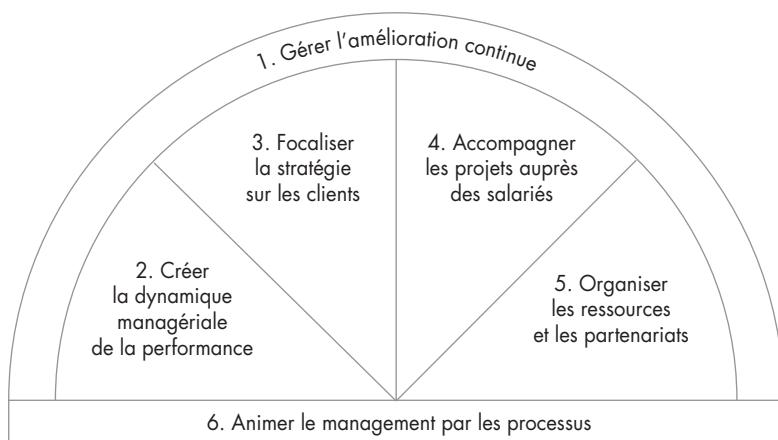


Figure 3.1 : Les six pratiques de la fonction qualité

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, le qualitatif est en cours de passage du faire au faire faire. Il peut être en charge de réalisation et du déploiement des activités qui incombent à la fonction ou bien simplement en mode d'évaluation de ces mêmes activités prises en charge par les métiers eux-mêmes. Cette distinction nous conduit à envisager l'évaluation des activités de la fonction qualité en ayant un taux d'activités en déploiement et un taux d'activités en évaluation. Le premier taux (déploiement) détermine si les activités de la fonction qualité sont bien déployées dans l'entreprise et avec quel

pourcentage de déploiement dans les différentes structures de l'organisation. Le second taux (évaluation) permet de s'assurer de la mise en place d'une boucle d'évaluation et de progrès sur ces mêmes activités dans l'entreprise.

Pour chacune de ces six pratiques¹, nous définissons les activités qu'une fonction qualité déploie et/ou évalue. L'inventaire de l'existant n'est pas à faire uniquement dans la fonction qualité mais dans toutes les fonctions de l'entreprise. Si les enquêtes client sont menées par le marketing de manière fiable, ce n'est pas interdit par le directeur qualité ; au contraire. Cette liste d'autre part ne peut être exhaustive ; en fonction des entreprises, de leurs secteurs d'activités, du nombre de personnes en charge partiellement ou totalement de la qualité et du positionnement de ces personnes, certaines activités seront privilégiées supprimées ou enrichies. Cette liste est avant tout un référentiel d'activités à moduler suivant les entreprises. Le référentiel d'activités sera ensuite utilisé pour évaluer le niveau de prestation de la fonction qualité avec la grille du tableau 3.1.

Tableau 3.1 : Structure de la grille d'évaluation

Activités	Déploiement : taux d'activités Évaluation : taux d'activités
Activité 1	Déploiement : taux d'activités
	☐ 25 % ☐ 50 %
	☐ 75 % ☐ 100 %
	Évaluation : taux d'activités
Activité 2	☐ 25 % ☐ 50 %
	☐ 75 % ☐ 100 %
	Évaluation : taux d'activités
	☐ 25 % ☐ 50 %
Activité n	☐ 75 % ☐ 100 %

1. Le principe retenu est que chaque pratique se divise en activités décrites au paragraphe suivant.

Pour chacune des activités, nous établirons le taux d'activité en ce qui concerne le déploiement, d'une part, et l'évaluation, d'autre part. Ces deux taux pourront être traités séparément ou bien globalement par une moyenne simple ou pondérée.

Le référentiel d'activités de la fonction qualité

Il faut arrêter de penser la qualité en valeur absolue, d'éviter les langages parfois trop ésotériques pour revenir à un moyen d'amélioration constant qui nous permet de progresser dans un environnement turbulent.

C'est pourquoi en reprenant les six pratiques, nous détaillons chacune d'entre elles en avançant une première liste des vingt-huit activités dont l'ensemble constitue un début de référentiel. Les spécialistes reconnaîtront facilement l'utilisation des critères « facteur » du modèle EFQM¹ dans la définition de ces activités. Ceci permet d'assurer la cohérence (et les interactions) de l'ensemble de ces activités.

Les activités décrites ici pour chaque pratique sont liées à la mise en place d'une fonction qualité mais sont, pour la grande majorité d'entre elles, de la responsabilité des autres fonctions.

Première pratique : améliorer, mettre en œuvre l'amélioration continue ou par rupture

La pratique « générique » pour la fonction qualité est d'améliorer, c'est-à-dire de mettre en œuvre la boucle d'amélioration² continue ou par rupture.

-
1. Le principe retenu est que chaque pratique se divise en activités décrites au paragraphe suivant.
 2. Le modèle EFQM d'Excellence 2010, RADAR.

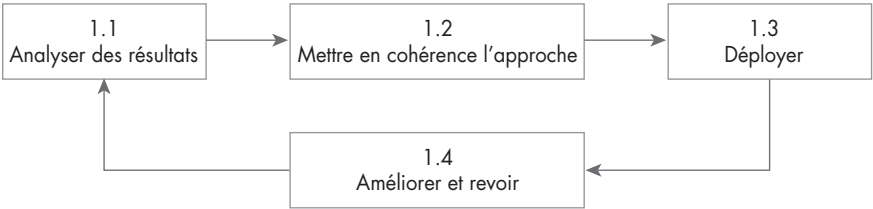


Figure 3.2

Tableau 3.2

Activité	Descriptif
1.1 Analyser des résultats	• Savoir analyser des résultats sur le plan des objectifs. • Observer des tendances. • Pouvoir effectuer des comparaisons. • Analyser les causes et l'étendue des résultats concernés.
1.2 Mettre en cohérence l'approche	• Définir une logique pour les solutions adaptées. • Intégrer les solutions à la politique et à la stratégie.
1.3 Déployer	• Mettre en œuvre de façon systématique les solutions.
1.4 Améliorer et revoir	• Mesurer l'impact et faire le bilan à l'aide d'indicateurs. • Identifier les bonnes pratiques. • Hiérarchiser, planifier et mettre en œuvre les améliorations.

Deuxième pratique : créer la dynamique managériale de la performance durable

Une des pratiques « associées » pour la fonction qualité est de faciliter la manière dont les dirigeants développent la compréhension et l'atteinte de la mission et de la vision. Tout doit être fait pour que puissent se développer les systèmes et les valeurs exigées pour prétendre au succès durable. Ils doivent se poser et répondre à la question : « Sommes-nous des dirigeants exemplaires ? »

La fonction qualité doit permettre, dans les périodes de changement, que les objectifs demeurent constants mais que, lorsque cela est exigé, les infléchissements des orientations et d'organisation soient faits et suivis.

La fonction qualité doit permettre le développement de la mission, de la vision, des valeurs et de l'éthique dans l'entreprise. La fonction qualité doit favoriser l'implication personnelle des dirigeants dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration continue du système de management. La fonction qualité favorise l'interaction des dirigeants avec les clients, les partenaires et les représentants de la collectivité. La fonction qualité est une aide pour identifier les changements nécessaires et pour en faire la promotion.

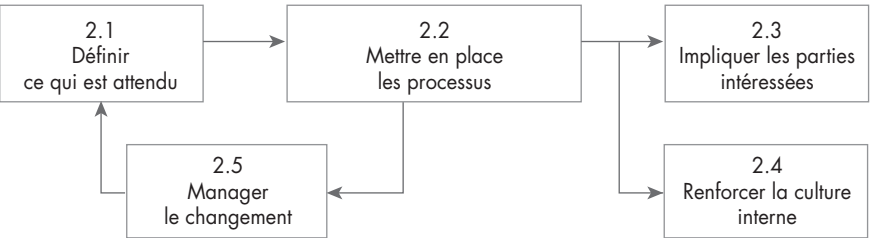


Figure 3.3 : Les activités de la pratique
Créer la dynamique managériale de la performance durable

Tableau 3.3 : Descriptif des activités pour la pratique
Créer la dynamique managériale de la performance durable

Activité	Descriptif
2.1 Définir ce qui est attendu Planifier les actions nécessaires pour développer la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise	• Développer la mission, la vision et la culture de l'organisation. • Développer les valeurs, l'éthique. • Permettre l'implication dans les activités d'amélioration. • Stimuler la créativité et l'innovation. • Stimuler et encourager la collaboration.

2.2 Mettre en place les processus Faire que les dirigeants s'impliquent personnellement dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration du système de management qualité	• Proposer des nouvelles structures de l'entreprise pour que celle-ci puisse soutenir la mise en œuvre de la politique qualité. • Permettre l'existence d'un système de management des processus. • Demander pour chaque processus un pilote et une carte d'identité. • S'assurer de l'existence et de la mise en œuvre d'un ou des processus pour la mesure, la revue et l'amélioration.
2.3 Impliquer les parties intéressées Faciliter l'interaction avec les clients, les partenaires et la collectivité	• Organiser des réunions d'expression de besoins et d'attentes. • Nouer des partenariats. • Participer aux réunions d'associations professionnelles et à des conférences. • Promouvoir les actions d'amélioration de l'environnement avec l'objectif du respect des générations futures.
2.4 Renforcer la culture interne Communiquer, motiver et renforcer la culture de l'Excellence	• Communiquer sur la mission, la vision, les valeurs, la politique et la stratégie. • Aider les membres du personnel à atteindre les objectifs. • Motiver et reconnaître les efforts. • Encourager l'égalité.
2.5 Manager le changement Permettre l'identification des changements nécessaires dans l'entreprise	• Comprendre les facteurs de changement et identifier les changements. • Gérer le changement. • Communiquer sur les changements. • Mesurer l'efficacité du changement.

Troisième pratique : focalisation de la stratégie sur les clients/parties prenantes

À partir de la définition de la mission, de la vision et des valeurs, il est possible de focaliser la politique et la stratégie sur les clients et les parties prenantes. Dans ce cadre, la fonction qualité a aussi un rôle, celui de facilitateur. La question est celle du « pourquoi ? ». Pourquoi l'entreprise existe ? Que veut-elle devenir ?

Les entreprises industrielles comme les entreprises de services font de la satisfaction des clients leur stratégie de base. Le sujet de la satisfaction des clients est d'ailleurs un excellent moyen, au sein d'une entreprise, d'initier une démarche de qualité totale.

La fonction qualité est garante de la relation qualité avec l'ensemble des parties prenantes. Elle intervient donc, nous l'avons vu, au niveau de la politique et de la stratégie de l'entreprise. L'entreprise doit réaliser sa mission et sa vision en développant une stratégie centrée sur les parties prenantes en prenant en considération le marché ou les bénéficiaires de ses prestations ainsi que la réglementation.

Dans ce cadre, la fonction qualité s'assure que la politique et la stratégie sont fondées sur les besoins et les attentes (dans le présent et pour le futur) des parties prenantes, que les décisions reposent sur la mesure, que cette stratégie est régulièrement remise à jour et qu'elle est communiquée à tous les niveaux de l'entreprise.

Une des premières actions d'une fonction qualité est d'analyser ou d'établir, quand elle n'existe pas, la liste des parties prenantes de l'entreprise en commençant par les clients.

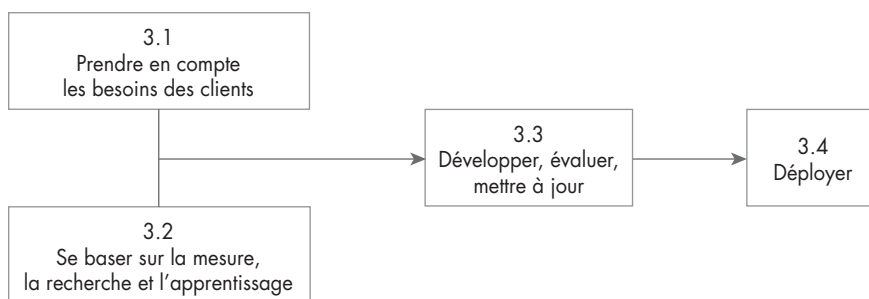


Figure 3.4 : Les activités de la pratique
Focaliser la stratégie sur les clients/parties prenantes

Tableau 3.4. Le descriptif des activités pour la pratique
Focaliser la stratégie sur les clients/parties prenantes

Activité	Descriptif
3.1 Prendre en compte les besoins des clients Planifier les actions nécessaires pour que la politique et la stratégie soient fondées sur les besoins et attentes des clients	• Collecter et rendre intelligibles les marchés présents et futurs. • Identifier, comprendre et anticiper les besoins et attentes des parties prenantes présentes et futures. • Identifier, comprendre et anticiper les besoins et attentes du marché, et notamment l'activité des concurrents.
3.2 Se baser sur la mesure, la recherche et l'apprentissage Mettre en œuvre une politique et stratégie basées sur la mesure de la performance, la recherche et l'apprentissage	• Organiser des réunions d'analyse des résultats des indicateurs de performance internes. • Analyser l'image externe. • Analyser les données concernant les concurrents et les partenaires. • Analyser les données pour déterminer l'impact des nouvelles technologies.
3.3 Développer, évaluer, mettre à jour S'assurer que la politique et la stratégie sont développées, revues et mises à jour	• S'assurer que la politique et la stratégie sont en permanence en cohérence avec la mission et la vision. • Rechercher l'équilibre entre les besoins et attentes à court et moyen terme des parties prenantes. • Identifier les capacités internes et les besoins de partenariats. • Identifier les facteurs critiques pour le succès. • Évaluer la pertinence et l'efficacité de la politique et de la stratégie.
3.4 Déployer Faire en sorte que la politique et la stratégie soient communiquées et déployées au travers de processus clés	• Identifier les processus clés nécessaires pour la communication de la politique et de la stratégie. • Aligner, hiérarchiser, décliner et communiquer les plans, les objectifs et les cibles. • Évaluer la compréhension de cette politique par les parties prenantes.

Quatrième pratique : accompagner les projets auprès des salariés

Une fois définies la politique et la stratégie, se pose alors la question du « avec qui ? ». Comment est géré le personnel ?

Par cette pratique, les entreprises développent et libèrent le plein potentiel de leurs employés que ce soit au niveau individuel ou au niveau collectif.

Elles promeuvent l'équité et l'égalité, impliquent leurs employés et les mettent en situation de responsabilité ou d'autonomie.

Elles entretiennent un dialogue constant avec leurs employés, reconnaissent leurs apports et les engagent à mettre leurs savoirs et leur savoir-faire au service de l'entreprise.

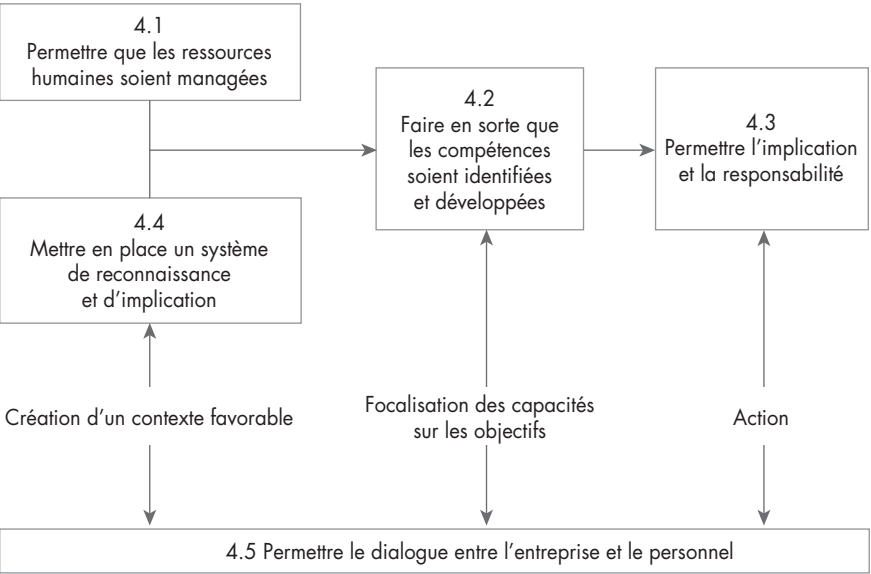


Figure 3.5 : Les activités de la pratique
Accompagner les projets auprès des salariés

**Tableau 3.5 : Le descriptif des activités pour la pratique
Accompagner les projets auprès des salariés**

Activité	Descriptif
4.1 Permettre que les ressources humaines soient planifiées, managées et innovantes	• Développer les politiques et stratégies des ressources humaines en cohérence avec la politique et la stratégie de l'entreprise. • Gérer les recrutements, les carrières et les remplacements. • Promouvoir l'équité. • Procéder à des enquêtes et collecter les données sur le personnel. • Recourir à des méthodologies innovantes.
4.2 Faire en sorte que les compétences et connaissances soient identifiées et développées	• Identifier et classer les savoirs et les compétences. • Élaborer et mettre en œuvre des plans de formation. • Développer les compétences individuelles et d'équipe. • Ajuster les objectifs des personnes sur les cibles de l'entreprise. • Évaluer et aider à améliorer les performances.
4.3 Permettre l'implication et la responsabilité	• Encourager la participation/l'implication des personnes et des équipes aux actions d'amélioration. • Offrir des opportunités qui stimulent l'engagement innovant. • Former les responsables pour qu'ils puissent mettre le personnel en situation d'autonomie. • Encourager le travail en équipe.
4.4 Mettre en place un système de reconnaissance et d'implication	• Adapter toutes les conditions de l'emploi (rémunérations, redéploiement de postes...) à la politique et à la stratégie. • Pratiquer la reconnaissance des mérites. • Sensibiliser à la santé, la sécurité et l'environnement.
4.5 Permettre le dialogue entre l'entreprise et le personnel	• Identifier les besoins en communication. • Élaborer les politiques et stratégies de communication. • Développer et utiliser les canaux de communication. • Partager les bonnes pratiques.

Cinquième pratique : organiser les ressources et les partenariats

Se pose alors la question du « avec quoi ? ». Avons-nous ce qu'il faut pour notre devenir tel qu'il est exprimé dans notre politique ?

Dans cette pratique, les entreprises planifient et managent les partenariats externes, les fournisseurs et les ressources dans la perspective de soutenir la politique et la stratégie et d'assurer le fonctionnement efficace et efficient des processus.

Les entreprises cherchent à établir un équilibre entre les besoins présents et futurs de l'entreprise et de la collectivité.

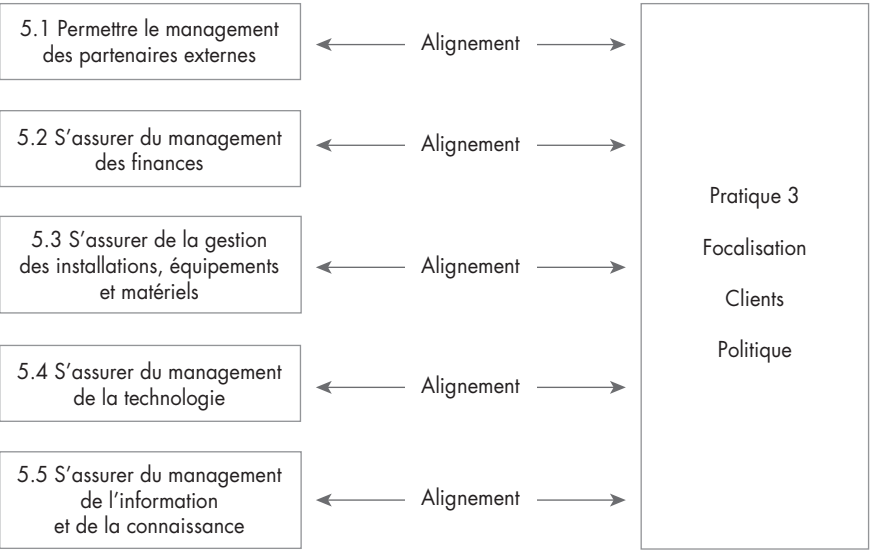


Figure 3.6 : Les activités de la pratique Organiser les ressources et les partenariats

Tableau 3.6 : Le descriptif des activités pour la pratique
Organiser les ressources et les partenariats

Activité	Descriptif
5.1 Permettre le management des partenariats externes nécessaires à la mise en œuvre de la politique qualité	• Identifier les opportunités de partenariat en cohérence avec la politique, la stratégie et la mission de l'entreprise. • Structurer ces partenariats et les relations avec les fournisseurs pour créer de la valeur pour le client dans un principe où chaque partie prenante est gagnante. • Mobiliser les compétences et offrir un soutien mutuel. • S'assurer de la compatibilité culturelle et du partage des connaissances. • Susciter l'innovation.
5.2 S'assurer du management des finances nécessaires à la mise en œuvre de la politique qualité	• Développer et mettre en œuvre les stratégies financières pour mettre les ressources au service de la politique et de la stratégie. • Élaborer un reporting financier pour chacune des parties prenantes. • Évaluer les investissements et désinvestissements en matière d'actifs matériels et immatériels. • Élaborer et mettre en place les méthodologies nécessaires pour manager les risques.
5.3 S'assurer de la gestion des installations, équipements et matériels nécessaires à la mise en œuvre de la politique qualité	• Élaborer une stratégie pour gérer les installations, les équipements et les matériels qui assurent un support à la politique de l'entreprise. • Gérer la maintenance et l'utilisation des actifs afin d'améliorer leurs performances. • Mesurer et gérer les effets négatifs éventuels des actifs sur les employés et la collectivité. • Utiliser les ressources en respectant l'environnement. • Réduire et recycler les déchets. • Minimiser les effets négatifs potentiels des produits et services. • Optimiser l'usage des moyens de transport.
5.4 S'assurer du management de la technologie nécessaire à la mise en œuvre de la politique qualité	• Élaborer une stratégie pour manager la technologie de façon à supporter la politique de l'entreprise. • Identifier les technologies obsolètes, les technologies nouvelles et alternatives. • Imaginer des technologies innovantes et respectueuses de l'environnement. • Utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication.



5.5 S'assurer du management de l'information et de la connaissance nécessaires à la mise en œuvre de la politique qualité	• Élaborer un management de l'information et de la connaissance qui soutienne la politique et la stratégie de l'entreprise. • Identifier les exigences en matière d'information et de connaissance. • Collecter, structurer et manager l'information et la connaissance afin de soutenir la politique et la stratégie. • Garantir et améliorer la sécurité, la validité et l'intégrité de l'information. • Cultiver la propriété intellectuelle. • Susciter des modes de pensée innovants et créatifs par les moyens d'une utilisation pertinente de l'information.
--	--

Sixième pratique : management/déploiement des processus

Se pose enfin la question du « comment ? ». Savons-nous comment faire ?

La fonction qualité doit permettre la conception, le déploiement et l'amélioration des processus dans la perspective de pleinement satisfaire les clients et autres parties prenantes, et de générer une augmentation de valeur.

À partir de la focalisation sur les besoins et attentes des clients et de l'identification des produits/services fondamentaux, la fonction qualité doit permettre que les processus soient conçus et managés de façon systématique ; puis que ces processus soient améliorés en fonction des besoins dans la perspective de pleinement satisfaire les clients et toutes les autres parties prenantes, et d'augmenter la valeur du service.

Les processus doivent permettre que les produits et les services soient conçus, développés en fonction des attentes et des besoins des clients.

Les processus doivent assurer que les produits et services sont réalisés, livrés et accompagnés des services appropriés.

Les processus doivent permettre que les relations avec les clients soient managées et mises en valeur.

Une des premières actions de la fonction qualité est d'analyser ou de faire établir, si elle n'existe pas, la cartographie des processus nécessaires pour réaliser ces produits et/ou services. Cette cartographie est structurée en processus de réalisation auxquels on ajoute les processus de management et les processus support.

Ensuite la fonction qualité établit la liste des produits et/ou des services qui doivent faire l'objet d'une mise sous standards spécifiques parce qu'ils représentent, pour les parties prenantes et en particulier les clients, les produits/service, et/ou l'image de l'entreprise.

Se pose alors naturellement la question du plan de contrôle de ces indicateurs. Comment évaluer la mise en œuvre ?

Puis se pose le problème du plan d'action pour remédier aux dysfonctionnements éventuels rencontrés lors des contrôles effectués en interne.

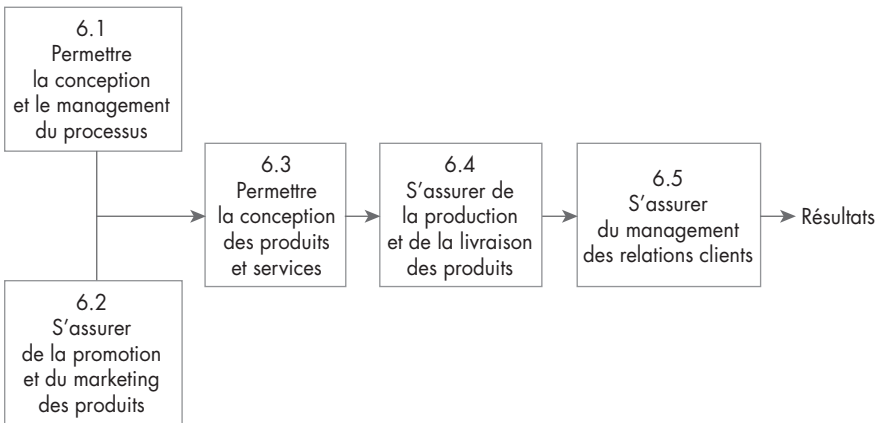


Figure 3.7 : Les activités de la pratique
Management/déploiement des processus, produits et services

**Tableau 3.7 : Le descriptif des activités pour la pratique
Management/déploiement des processus**

Activité	Descriptif
6.1 Permettre la conception et le management des processus	• Concevoir les processus de l'entreprise, notamment les processus clés pour mettre en œuvre la politique et la stratégie. • Identifier le processus lié aux parties prenantes et gérer les questions d'interface en interne et avec les partenaires externes. • Mettre en place des indicateurs de processus et définir les cibles et les performances. • Revoir l'efficacité du cadre de référence des processus pour mettre en œuvre la politique et la stratégie.
6.2 S'assurer de la promotion et du marketing des produits	• Utiliser les études marketing et enquêtes clients. • Impliquer le personnel, les clients, les partenaires et les fournisseurs. • Comparer et anticiper l'impact des nouvelles technologies.
6.3 Permettre la conception des produits et services en fonction des attentes et des besoins des clients	• Utiliser les enquêtes et collectes d'informations pour déterminer les besoins et attentes des clients. • Identifier et anticiper les améliorations. • Concevoir et développer de nouveaux produits. • Comprendre et anticiper l'impact de nouvelles technologies. • Recourir à la créativité et à l'innovation.
6.4 S'assurer de la production et de la livraison de produits et de l'accompagnement des services	• Fabriquer ou acquérir des produits en adéquation avec les objectifs de conception et de développement. • Utiliser le marketing et la communication pour vendre aux clients existants ou potentiels. • Fournir les produits ou services. • Assurer la maintenance, y compris le recyclage si approprié.
6.5 S'assurer du management des relations avec les clients	• Déterminer et satisfaire journalièrement les exigences des clients. • Prendre en compte l'information reçue, y compris les réclamations. • Impliquer de façon proactive les clients. • Suivre de façon détaillée les ventes et tous autres types d'indicateurs dans le but de définir les niveaux de satisfaction. • Élaborer des partenariats avec les clients. • Procéder à des enquêtes régulières. • Conseiller les clients sur l'utilisation responsable des produits.

Les questionnaires d'évaluation de l'approche, du déploiement et des techniques d'évaluation des activités

Remplissez le questionnaire suivant (tableau 3.8) pour savoir si votre service qualité déploie les activités qu'il est censé faire sur l'ensemble de l'entreprise qu'il est censé faire, et si ce même service a mis en place les dispositifs d'évaluation pour le progrès continu.

Déploiement

La première partie du questionnaire vise à identifier le périmètre de déploiement de l'activité dans l'entreprise. L'activité est-elle déployée dans :

- ▀ moins de 25 % des services et fonctions de l'entreprise ?
- ▀ entre 25 et 50 % des services et fonctions ?
- ▀ entre 50 % et 75 % des services et fonctions de l'entreprise ?
- ▀ dans plus de 75 % des services et fonctions de l'entreprise ?

Ce premier taux d'activité permet d'obtenir un niveau d'activité mais également une évaluation du périmètre « qualitatif » dans l'entreprise.

Évaluation

La deuxième partie du questionnaire, dans une logique qualité, vise à déterminer si, pour l'activité concernée, il existe une boucle d'évaluation institutionnalisée et qui est passée dans les pratiques. L'évaluation peut être réalisée par un audit qualité ou bien par une méthodologie d'auto-évaluation (cf. encadré). De la même manière que pour le taux d'activité « Déploiement », on va chercher à déterminer un pourcentage d'évaluation dans l'entreprise pour chacune des activités. L'activité fait-elle l'objet d'une évaluation dans :

- ▀ moins de 25 % des services et fonctions de l'entreprise ?
- ▀ entre 25 et 50 % des services et fonctions ?

- ▮ entre 50 % et 75 % des services et fonctions de l'entreprise ?
- ▮ dans plus de 75 % des services et fonctions de l'entreprise ?

Ce deuxième taux d'activités permet d'obtenir un niveau d'évaluation des activités.

Pour le calcul de ces taux, nous avons mis quatre possibilités dans le questionnaire mais il est possible également, pour une appréciation plus juste, de laisser celui qui le remplit indiquer le pourcentage entre 0 % et 100 % qui lui paraît le plus juste.

L'importance de l'auto-évaluation dans la démarche qualité

Les facteurs clés de succès, pour enrichir l'audit qualité par l'auto-évaluation des performances, sont issus du caractère global que revêt désormais l'exercice d'auto-évaluation. Car il ne s'agit plus d'un exercice limité à la dimension « qualité », qui pourrait encore être traité par des spécialistes, mais d'une méthodologie qui englobe tous les aspects de la performance et qui doit être partagée par tous pour réussir. Par suite, les critères clés du succès de la transition vers l'auto-évaluation sont les suivants :

- l'engagement de la direction, qui est désormais indispensable, non seulement pour annoncer clairement les objectifs poursuivis, mais plus encore pour dépasser les résistances que l'auto-évaluation peut provoquer sur le terrain ;
- l'évolution des compétences et des comportements qui diffèrent largement de ceux nécessaires pour l'audit. Il s'agit désormais non plus seulement de vérifier la mise en œuvre et l'efficacité d'un dispositif donné, mais de porter en plus un diagnostic sur le niveau de maturité atteint par rapport à des pratiques dites « de référence » ;
- le pilotage proactif du processus d'auto-évaluation, afin que celui-ci soit toujours adapté aux enjeux de l'entreprise.

Les auto-évaluations sont capables de répondre à ces besoins nouveaux de mesure de performance dès lors qu'elles possèdent certaines caractéristiques clés :

- le domaine d'évaluation couvre l'intégralité du système d'entreprise et cible sa capacité à déployer efficacement la vision et à atteindre les résultats clés visés ;
- tous les axes de la performance sont explorés, que ce soit vers les actionnaires, les clients, la société, les partenaires, les fournisseurs, le personnel ou les processus internes ;

- les résultats des auto-évaluations s'expriment en termes de forces et de faiblesses vis-à-vis de la vision et des résultats clés visés, pour identifier ensuite les plans d'action qui permettront de progresser vers de meilleures performances ;
- la vérification de l'application du modèle est moins recherchée que le fait de conforter l'ensemble des pratiques ayant cours dans l'entreprise, avec d'autres pratiques réputées bénéfiques pour parvenir à de meilleurs résultats. La validité des hypothèses doit donc être évaluée par l'entreprise elle-même, qui retire ensuite, de la comparaison, des pistes de progrès qu'elle n'aurait peut-être pas soupçonnées.

Tableau 3.8

PRATIQUE 1 Gérer l'amélioration continue		
Activités	Déploiement	Évaluation
1. Analyser les résultats	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
2. Mettre en cohérence l'approche	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
3. Déployer	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
4. Améliorer et revoir	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
Taux d'activité PRATIQUE 1 (moyenne)		

PRATIQUE 2 Créer la dynamique managériale de la performance durable		
Activités	Déploiement	Évaluation
5. Planifier les actions nécessaires pour développer la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
6. Faire en sorte que les dirigeants s'impliquent personnellement dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration du système de management qualité	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
7. Faciliter l'interaction avec les clients, les partenaires et la collectivité	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
8. Communiquer, motiver et renforcer la culture de l'excellence	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
9. Permettre l'identification des changements nécessaires dans l'entreprise	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
Taux d'activité PRATIQUE 2 (moyenne)		

PRATIQUE 3 Focaliser la politique et la stratégie sur les clients/parties prenantes		
Activités	Déploiement	Évaluation
10. Planifier les actions nécessaires pour que la politique et la stratégie soient fondées sur les besoins et attentes des clients	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
11. Mettre en œuvre une politique et une stratégie basée sur la mesure de la performance, la recherche et l'apprentissage	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %

12. S'assurer que la politique et la stratégie sont développées, revues et mises à jour	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
13. Faire en sorte que la politique et la stratégie soient communiquées et déployées au travers de processus clés	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
<i>Taux d'activité PRATIQUE 3 (moyenne)</i>		

PRATIQUE 4 Accompagner les projets auprès des salariés		
Activités	Déploiement	Évaluation
14. Permettre que les ressources humaines soient planifiées, managées et toujours mieux structurées	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
15. Faire en sorte que les compétences et connaissances soient identifiées et développées	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
16. Permettre l'implication et la responsabilité	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
17. Mettre en place un système de reconnaissance et d'implication	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
18. Permettre le dialogue entre l'entreprise et le personnel	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
<i>Taux d'activité PRATIQUE 4 (moyenne)</i>		

PRATIQUE 5 Organiser les ressources et les partenariats		
Activités	Déploiement	Évaluation
19. Permettre le management des partenariats externes nécessaires pour la mise en œuvre de la politique qualité	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
20. S'assurer du management des finances nécessaires pour la mise en œuvre de la politique qualité	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
21. S'assurer de la gestion des installations, équipements et matériels nécessaires pour la mise en œuvre de la politique qualité	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
22. S'assurer du management et de la technologie nécessaires pour la mise en œuvre de la politique qualité	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
23. S'assurer du management de l'information et de la connaissance nécessaires pour la mise en œuvre de la politique qualité	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
Taux d'activité PRATIQUE 5 (moyenne)		

PRATIQUE 6 Manager des processus, produits et services		
Activités	Déploiement	Évaluation
24. Permettre la conception et le management des processus	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
25. Permettre la conception des produits et services en fonction des attentes et des besoins des clients	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %

26. S'assurer de la promotion et du marketing des produits	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
27. S'assurer de la production et de la livraison des produits et de l'accompagnement des services	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
28. S'assurer du management des relations avec les clients	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %	☐ – 25 % ☐ 25/50 % ☐ 50/75 % ☐ + 75 %
Taux d'activité PRATIQUE 6 (moyenne)		

Le taux d'activités

Les questionnaires précédents constituent des grilles d'objectivation pour apprécier si les activités liées à la fonction qualité sont déployées dans l'entreprise. Et si oui à quel niveau de maturité (déploiement et évaluation) et sur quel périmètre de l'entreprise (– de 25 %, entre 25 % et 50 %, entre 50 % et 75 % et plus de 75 %). Plus les taux seront élevés et plus la fonction qualité réalisera son objectif et pourra être qualifiée de performante sur ce premier point.

À partir des questionnaires, nous obtenons généralement un tableau de synthèse et pouvons construire des graphes pour une meilleure visibilité des écarts et des tendances comme le montrent le tableau 3.9 et la figure 3.8.

Tableau 3.9

		Taux d'activités	
		déploiement	évaluation
Pratique 1	Gérer l'amélioration	45 %	25 %
Pratique 2	Créer la dynamique managériale de la performance durable	35 %	5 %
Pratique 3	Focaliser la politique et la stratégie sur les clients/parties prenantes	47 %	25 %
Pratique 4	Accompagner les projets auprès des salariés	24 %	24 %
Pratique 5	Organiser les ressources et les partenariats	51 %	45 %
Pratique 6	Manager des processus	70 %	65 %
Taux d'activités global		45 %	32 %

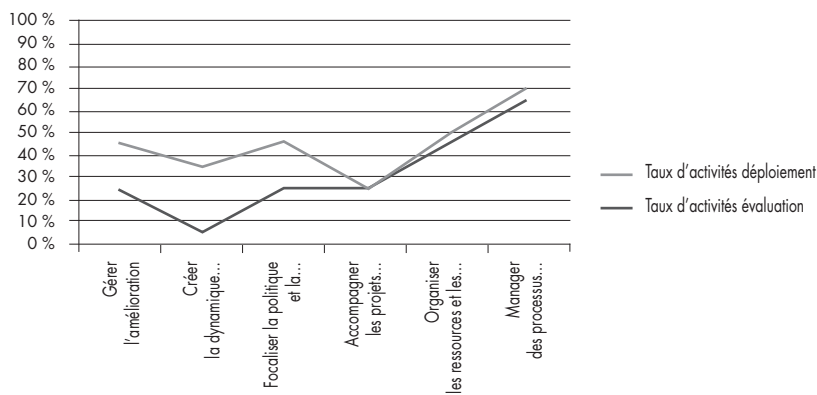


Figure 3.8

Les différentes activités sont ensuite évaluées au regard des pratiques réelles dans les entreprises pour déterminer par rubrique puis globalement un taux d'activité. Il s'agit de déterminer, sur vingt-huit activités types recensées, le pourcentage de celles réalisées dans l'entreprise.

Une autre évaluation consiste à calculer le taux de couverture contingent qui pondère le premier résultat de trois manières possibles.

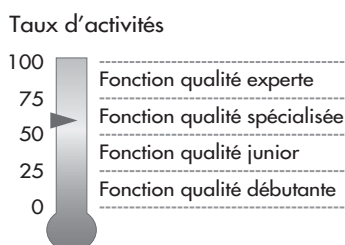


Figure 3.9 : Baromètre du taux d'activité

La **configuration minimaliste** correspond à une fonction qualité qui se focalise sur quelques activités sans traiter les autres. Cela peut s'expliquer par la mission de la fonction, par ses capacités quantitatives et qualitatives. Il faut néanmoins s'interroger sur les besoins en termes de structure, de dimensionnement et de compétences.

La **configuration restreinte** illustre un fonctionnement orienté essentiellement sur quelques activités de base traitant en général du management des processus. Pourquoi les autres activités ne sont-elles pas développées ? L'absence d'investigation vers ces dernières conduit à penser que la qualité ne se remet pas en cause en termes d'évolution.

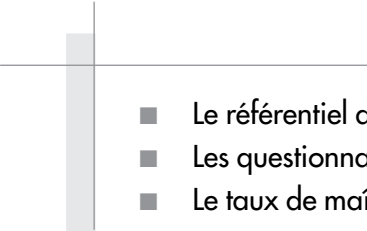
La **configuration développée** représente des fonctions qualité qui réalisent toutes les activités et qui ont su s'adapter aux évolutions de la fonction et aux attentes de l'entreprise et des différentes parties prenantes. Il convient de s'interroger sur les activités non réalisées pleinement afin de savoir si elles ne sont pas utiles ou si la fonction qualité ne peut y répondre en termes de ressources et/ou de compétences.

La **configuration exhaustive** présente une situation où la fonction qualité réalise entre 75 % et 100 % du référentiel d'activités. La fonction est qualifiée d'innovante et tend à diffuser une culture forte au sein de l'entreprise.

Synthèse

Les six pratiques de la fonction qualité introduites au chapitre 2 sont décomposées en vingt-huit activités. L'ensemble, du fait de l'utilisation sous-jacente du modèle EFQM, forme un tout cohérent. Ces activités peuvent être évaluées sur la logique de déploiement et d'évaluation.

L'évaluation des compétences de la fonction qualité

- 
- Le référentiel de compétences de la fonction qualité
 - Les questionnaires d'évaluation des compétences
 - Le taux de maîtrise comme évaluation des compétences

Que doit savoir faire un responsable qualité ? La réponse à cette question tient dans le référentiel d'activités développé dans le chapitre précédent. Un responsable qualité se doit de maîtriser tout ou partie des vingt-huit activités. La compétence d'un responsable qualité se décompose en trois thématiques de savoirs. Le niveau de maîtrise attendu pour une personne ou même un service dépendra de la mission, des ressources et des spécialisations techniques liées à certains métiers.

La notion de compétence comprend :

- ▶ le **savoir technique** que l'expert de la qualité doit maîtriser pour exercer ses activités ;
- ▶ mais également des **savoirs comportementaux** qui lui permettent de gérer au mieux la dimension relationnelle de son activité ;
- ▶ à ces deux expériences, nous préconisons des compétences pour un troisième savoir qualifié de « **métier** » : cela consiste à maîtriser la stratégie et les métiers de l'entreprise.

La fonction qualité a été structurée en six grandes pratiques se décomposant en vingt-huit activités.

Tableau 4.1

Pratique 1	Gérer l'amélioration
Pratique 2	Créer la dynamique managériale de la performance durable
Pratique 3	Focaliser la politique et la stratégie sur les clients/parties prenantes
Pratique 4	Accompagner les projets auprès des salariés
Pratique 5	Organiser les ressources et les partenariats
Pratique 6	Manager des processus

Le niveau de maîtrise est à traiter en tenant compte du nombre et du statut des personnels qui constituent l'équipe évaluée. L'exigence sera différente dans une équipe où 80 % des personnels de la qualité sont des juniors (débutants), et dans une équipe d'experts seniors (avec une forte expérience)¹. L'évaluation de la maîtrise de ces compétences clés permet de diagnostiquer leur niveau de savoir et d'envisager, le cas échéant, des actions de formation et de professionnalisation.

Un responsable qualité doit donner de la cohérence et du sens de trois façons différentes et complémentaires :

- ▀ la cohérence organisationnelle : choix des référentiels et des processus, interfaces ;
- ▀ la cohérence temporelle : actions à court terme (faire tourner l'entreprise efficacement) et donner du sens dans la durée (déploiement de la vision stratégique) ;
- ▀ la cohérence verticale : savoir impulser la démarche qualité à tous les niveaux de l'entreprise (complexité et conceptualisation seulement là où c'est nécessaire).

1. La tendance actuelle est de réduire les équipes d'experts dans la fonction qualité pour partager le concept avec tous les acteurs de l'entreprise.

Le référentiel de compétences de la fonction qualité

Le référentiel de compétences est constitué de trois types de savoirs : les savoirs techniques, les savoirs comportementaux et les savoirs métier, auxquels on associe les comportements correspondants¹.

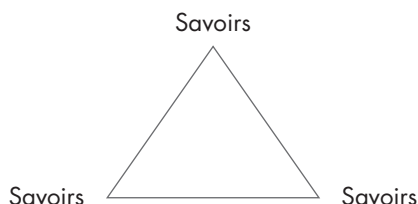


Figure 4.1 : Les trois savoirs fonctionnels

Sur le plan technique, un responsable qualité, pour pouvoir être un facilitateur des pratiques et activités managériales doit pouvoir² :

- ▀ être capable de déterminer les résultats visés au travers de la politique et de la stratégie ;
- ▀ planifier et développer un ensemble intégré d'approches pour atteindre les résultats attendus à la fois maintenant et dans le futur ;
- ▀ déployer systématiquement ces approches afin de s'assurer de leur mise en œuvre pleine et entière ;
- ▀ auto-évaluer/évaluer et revoir les approches suivies en surveillant et en analysant les résultats obtenus et les activités

-
1. Il n'y a pas « d'égalité » entre les trois savoirs. Peut-être dans votre entreprise, faut-il mieux un leader qui partage, qu'un expert technique qui pense à la place des autres. Le comportement est souvent principal.
 2. C'est-à-dire connaître techniques et outils associés aux méthodes qualité comme la méthode RADAR de l'EFQM : *result* (résultats), *approach* (approches), *deployment* (déploiement), *assessment* et *review* (auto-évaluer/évaluer et revoir).

d'apprentissage continu. Et enfin d'identifier, de hiérarchiser, de planifier et de mettre en œuvre les améliorations là où elles sont nécessaires.

Il doit être également en mesure de mettre en œuvre un des grands référentiels du marché comme l'ISO ou l'EFQM.

Sur le plan comportemental, un responsable qualité doit pouvoir :

- se remettre en cause de façon permanente : « qui je sers, à quoi je sers » ;
- pouvoir prendre du recul et juger au cas par cas de la pertinence de l'action : certaines recettes fonctionnent de temps en temps seulement. Ne pas essayer de généraliser tout et complètement ;
- avoir conscience de la limite de l'action : « qu'est-ce que vous pouvez faire avec ce qui est disponible ? » et non « de combien avez-vous besoin ? » ;
- coller à l'opérationnel ;
- attention à la professionnalisation : se spécialiser en qualité.

Sur le plan des connaissances de l'entreprise, un responsable qualité doit pouvoir expliquer la stratégie, les métiers, les produits, la culture et le secteur de l'entreprise.

Une étude réalisée en 2006 pour France Qualité Publique par ACEMIS¹ dévoilait les principales compétences attendues pour les salariés en charge de la qualité. Elle montre que les acteurs de la qualité publique classent les compétences nécessaires à leur fonction selon deux critères : priorité et degré de maîtrise.

1. « Les démarches qualité dans les services publics français », synthèse réalisée pour FQP par Patrice Chédon, ACEMIS.

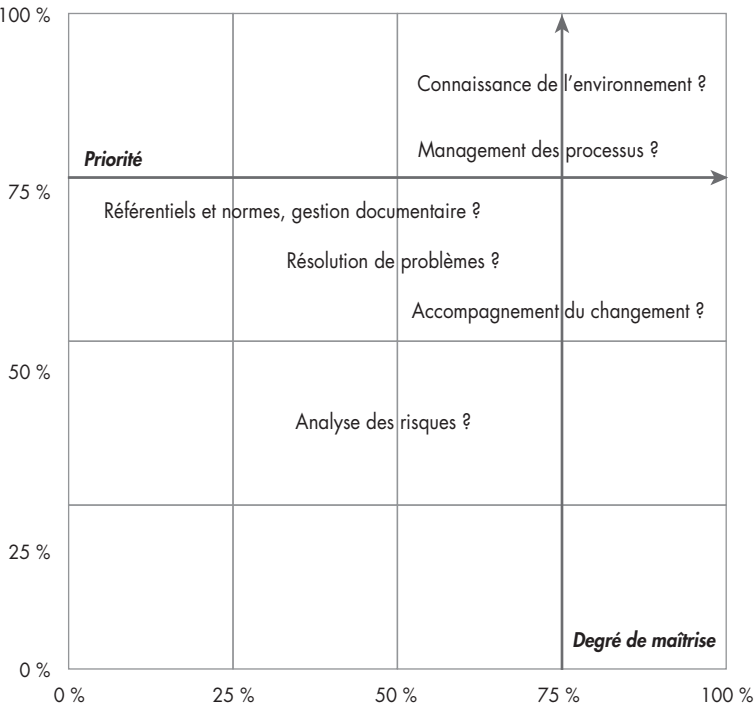


Figure 4.2 : Titre

La connaissance estimée la plus prioritaire est la « connaissance de l'environnement » (enjeux, organisation, fonctionnement, métiers, acteurs...), puis viennent à plus de 95 % les compétences relevant de l'« accompagnement des changements » (écouter, expliquer, transmettre, convaincre, négocier, conseiller, définir, exploiter). Vient ensuite le « management des processus » à 85 %, puis et seulement ensuite les compétences techniques comme « référentiels et normes, gestion documentaire », « résolution de problèmes », « analyse des risques ».

Les compétences techniques

Les compétences techniques sont le degré de maîtrise de la réalisation des activités mentionnées dans le référentiel du même nom au chapitre précédent. Elles correspondent à une connaissance

opérationnelle de conception, de réalisation et de déploiement des pratiques de la fonction. Les compétences techniques doivent permettre de couvrir les besoins nécessaires à la mise en œuvre des six pratiques et vingt-huit activités de la fonction qualité définies dans le chapitre précédent, et d'analyse des résultats par les clients tels qu'ils sont définis dans le chapitre 6.

D'autres référentiels compétences existent et peuvent, en complément de celui que nous proposons, par la maîtrise des vingt-huit activités clés du modèle développé dans ce livre, vous servir de base pour construire votre propre référentiel des compétences qualité.

Le master « Sciences du management », spécialité « Management et qualité globale » de l'université de Versailles-Saint-Quentin différencie les compétences du responsable dans le secteur des services et de l'industrie. Dans le domaine des services, le responsable qualité/chargé d'études en organisation¹ *« intervient sur tout problème d'organisation générale en milieu administratif ou industriel, pour simplifier et renforcer la productivité et la qualité des modes de fonctionnement (amélioration, innovation). Il conçoit, prépare structure et accompagne les processus de changement, si possible en anticipant leurs conséquences sur les aspects humains, technologiques, financiers, informatiques et de sécurité. Le contenu et l'étendue des missions, dans le cadre d'objectifs de rentabilité à long terme fixés par la direction, peuvent concerner :*

- ▀ *l'évolution générale de la structure (actualisation d'organigrammes, circuits d'information, systèmes de gestion, systèmes informatiques...) ;*
- ▀ *l'optimisation et l'harmonisation des postes de travail, des fonctions, des procédures (modes opératoires, circuits, documents, guides...) ;*

1. G. Simoni, Ph. Accard, *Référentiel des enseignements et des compétences professionnelles* du master « Sciences du management », spécialité « Management et qualité globale », université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.

- ▀ *l'implémentation de matériels, de locaux, de postes de travail, de technologies nouvelles (cahier des charges, coût...) ;*
- ▀ *les effets de la modernisation sur les conditions de travail (modification des qualifications, formations...).*

Il peut conseiller l'entreprise dans ses relations commerciales avec les fournisseurs de matériels ou les prestataires de services. Il peut mener des actions à court terme visant une organisation et une rentabilité plus immédiate ».

Dans le domaine industriel, le responsable qualité¹ « *définit, organise et met en œuvre les différentes procédures garantissant la qualité des produits.*

Il supervise et suit le contrôle des matières premières, des moyens de production, des produits semi-finis et des produits finis.

Il suscite l'amélioration des produits de fabrication, de l'organisation de la production et des équipements productifs. Il anime et dirige des équipes de techniciens ou de cadres. Il peut gérer le budget de son service. Il peut aussi coordonner l'ensemble des actions qualité dans l'entreprise. »

Le diplôme « Ingénierie de la qualité et du développement durable » de l'école Hubert-Curien de Bourges² propose un référentiel de compétences sous la forme de dix macro-compétences développées dans l'encadré suivant.

Les 10 compétences clés

Élaboration de la stratégie qualité et développement durable de l'entreprise et mise en œuvre

- Compétence 1. Concevoir et déployer la politique qualité et développement durable de l'entreprise et assurer son amélioration permanente.

1. *Ibid.*

2. A.-L. Thizeau et J.-M. Giardina, *Référentiel des enseignements et des compétences professionnelles* du diplôme de l'école Hubert-Curien « Ingénierie de la qualité et du développement durable ».

- Compétence 2. Mettre en œuvre des actions de progrès.
- Compétence 3. Concevoir et mettre en œuvre un dispositif de communication/formation pour la mise en œuvre du système de management qualité et développement durable dans les contextes internationaux.

Conception et pilotage des systèmes de management

- Compétence 4. Manager la réalisation des projets ou programmes qualité et développement durable.
- Compétence 5. Satisfaire aux exigences externes et internes qualité et développement durable des parties prenantes. Élaborer les systèmes documentaires associés.
- Compétence 6. Identifier les processus, équipements ou technologies et leurs aspects critiques. Évaluer *a priori* les risques liés aux processus, équipements ou technologies, proposer les éventuelles actions de prévention.
- Compétence 7. Assurer l'application opérationnelle des dispositifs qualité et développement durable identifiés.
- Compétence 8. Procéder aux évaluations appropriées de la performance et de la maturité des pratiques qualité et développement durable.

Compétitivité, management du changement et anticipation

- Compétence 9. Structurer les démarches de progrès continu des processus, équipement ou technologie.
- Compétence 10. Utiliser les connaissances qui permettent de percevoir et d'anticiper des attentes pour une satisfaction totale des parties prenantes. Accompagner les projets de changement nécessaires à une meilleure satisfaction totale des parties prenantes et les moyens d'action pour y arriver.

Source : référentiel de compétences du diplôme « Ingénierie de la qualité et du développement durable » de l'école Hubert-Curien de Bourges.

Le master « Spécialité management de la qualité » de l'UTC¹ propose un profil métier « qualicien » en quatre principales activités, elles-mêmes subdivisées en capacités à mobiliser : connaissances, aptitudes et compétences comme le montre le tableau 4.2.

1. Master « Management de la qualité », UTC, responsables Gilbert Farges et Jean-Pierre Caliste.

Tableau 4.2

Principales activités professionnelles	Principales capacités à mobiliser : connaissances, aptitudes et compétences
1) Analyser de manière cohérente les besoins, les enjeux scientifiques et sociétaux et les interactions entre connaissances, technologies et organisations	1a) Connaissance des fondamentaux sur le vivant, la technologie, l'économie et l'organisation des sociétés.
	1b) Aptitude à une vision élargie et à une communication pluridisciplinaire et interculturelle.
	1c) Compétence en identification, modélisation et évaluation des connaissances, systèmes technologiques et organisations.
2) Concevoir, définir, valider, conseiller, mettre en œuvre ou piloter des systèmes innovants, technologiques ou organisationnels	2a) Connaissance des concepts, outils, référentiels et méthodes sur les systèmes vivants, les technologies associées et la maîtrise du service rendu.
	2b) Aptitude à la veille bibliographique, scientifique, normative, juridique, technologique et à la synthèse.
	2c) Compétence en production, validation, évaluation et pilotage des programmes scientifiques, technologiques ou organisationnels.
3) Animer ou conseiller une équipe, gérer un budget et communiquer auprès de toutes les parties intéressées aux résultats de l'action professionnelle menée	3a) Connaissance des fondamentaux en gestion des ressources humaines, des projets, et en gestion financière publique ou privée.
	3b) Aptitude à sérier les problèmes, identifier les priorités, réagir aux urgences et travailler en équipe, tout en maîtrisant une langue étrangère.
	3c) Compétence dans l'exploitation des systèmes d'information et dans la communication écrite et orale, utilisant toutes les ressources des nouvelles technologies.
4) Contribuer au développement des connaissances, à l'innovation technologique et à l'amélioration continue des pratiques professionnelles	4a) Connaissance des fondamentaux en management des technologies et des organisations, des démarches réflexive et scientifique et des méthodologies de recherche.
	4b) Aptitude à améliorer en continu ses propres compétences (maîtrise d'une langue étrangère, mise à jour de ses connaissances, évaluation de ses pratiques...) dans un environnement en transformation.
	4c) Compétence à communiquer et mettre en œuvre les innovations scientifiques, technologiques ou organisationnelles associées à l'amélioration des performances.

On constate donc que tous ces exemples et l'étude montrent le même besoin. Il faut d'abord une complète maîtrise des notions nécessaires pour analyser des résultats puis planifier les actions à mettre en œuvre et enfin avoir la capacité à s'auto-évaluer et à reprendre, voire remettre en cause, ce qui a été fait. La synthèse des différents référentiels de compétences analysés et en cohérence avec le modèle d'activités développé au chapitre 3, nous avançons vingt-quatre compétences clés pour la fonction qualité.

Tableau 4.3

Compétences techniques pour la PRATIQUE 1	
Gérer l'amélioration continue	
Compétences pour l'activité 1.1	
Analyser les résultats	
Compétences	Définition
1. Savoir analyser les résultats obtenus sur le plan des <i>objectifs/cibles</i> (atteints ou non)	Le responsable qualité doit être en mesure de bien comprendre les objectifs de l'entreprise.
2. Savoir observer et analyser les <i>tendances</i> (positives ou négatives)	Le responsable qualité doit avoir les moyens et l'autonomie nécessaires pour analyser et faire connaître en interne les tendances sur les possibilités d'atteindre ou non les objectifs.
3. Savoir effectuer des <i>comparaisons</i> de ces résultats avec d'autres entreprises	Le responsable qualité doit être en mesure de connaître les résultats obtenus par les autres entreprises du marché et d'effectuer des comparaisons.
4. Être en mesure d'analyser, à l'aide d'outils de mesure et de méthodes d'enquête adaptées ou créées, les <i>causes</i> d'une situation et les fonctions correspondantes, à un moment et pour un objectif donné	Le responsable qualité doit être en mesure de bien connaître les outils qualité sur l'analyse des causes afin de pouvoir interpréter les résultats et trouver le pourquoi.
5. Mettre en relation les incohérences ou dysfonctionnements éventuels, poser les problèmes et identifier les besoins en fonction de <i>l'étendue/champ</i> des résultats concernés	Le responsable qualité doit être en mesure d'évaluer le ou les domaines concernés par les dysfonctionnements.

Compétences pour l'activité 1.2 Mettre en cohérence l'approche	
Compétences	Définition
6. Définir et rechercher une <i>logique</i> pour des solutions adaptées à la mesure des enjeux avec le personnel concerné	Le responsable qualité doit être en mesure de connaître les grands référentiels existants du marché afin d'avoir une « approche » la mieux adaptée à l'entreprise.
7. Bâtir, argumenter les hypothèses de solutions <i>intégrées</i> à la politique et à la stratégie et les présenter à la direction. Faire une évaluation prévisionnelle de l'impact	Il s'agit de la capacité d'avoir une « approche » des solutions en fonction de la politique et de la stratégie de l'entreprise.

Compétences pour l'activité 1.3 Déployer	
Compétences	Définition
8. Planifier, <i>mettre en œuvre</i> et suivre de façon <i>systématique</i> la réalisation du projet retenu par la direction (phases d'expérimentation avec planification du déploiement)	Il s'agit de la capacité à « déployer » le ou les projets retenus par l'entreprise dans le domaine de la qualité.

Compétences pour l'activité 1.4 Améliorer et revoir	
Compétences	Définition
9. <i>Mesurer</i> , évaluer l'impact du projet ou de la nouvelle organisation, faire le bilan à l'aide d'indicateurs	Le responsable qualité doit être capable « d'auto-évaluer/évaluer » les résultats obtenus et de réaliser un bilan acceptable.
10. Identifier, dans un but d' <i>apprentissage</i> , les bonnes pratiques et les opportunités d'amélioration	Il s'agit de la capacité « auto-évaluer/évaluer » ce qui peut ou doit être généralisé et d'obtenir cette généralisation.
11. Utiliser les résultats des mesures et de l'apprentissage pour identifier, hiérarchiser, planifier et mettre en œuvre les <i>améliorations</i>	Il s'agit de la capacité de rebondir, de « revoir » ce qui a été fait et d'en convaincre tous les acteurs.

Compétences techniques pour la PRATIQUE 2 Créer la dynamique managériale de la performance durable	
Compétences pour les activités 2.1, 2.2 et 2.4	
Compétences	Définition
12. <i>Savoir formaliser une vision, des missions et des valeurs</i>	Le responsable qualité doit être en mesure de participer ou d'animer un conseil de direction dans l'objectif de formaliser la vision, les missions et la valeur. Il doit connaître des exemples dans des entreprises équivalentes. Le responsable qualité doit être apte à créer un système de mesure du fonctionnement interne de l'entreprise et capable d'animer un réseau d'auditeurs internes.
13. Permettre l'implication des dirigeants et l'identification des changements dans le domaine qualité management	
14. <i>Savoir créer et animer un réseau de mesure</i> du fonctionnement interne de l'entreprise	

Compétences pour les activités 2.3 et 2.5	
Compétences	Définition
15. <i>Savoir promouvoir, animer et publier des comptes rendus dans le cadre de réunions d'échanges</i> internes et externes avec les clients et autres parties intéressées	Le responsable qualité doit être en mesure de promouvoir et d'animer des réunions structurées d'échange entre tous les acteurs internes et externes avec pour objectif de satisfaire toujours plus les clients.

Compétences techniques pour la PRATIQUE 3 Focalisation de la stratégie sur les clients	
Compétences pour les activités 3.1, 3.2, 3.3 et 3.4	
Compétences	Définition
16. <i>Connaître les outils SWOT et BSC</i> liés à la focalisation de la politique et stratégie sur toutes les parties intéressées	Le responsable qualité doit être en mesure de proposer et mettre en œuvre les outils de type SWOT (force, faiblesse, opportunité, menaces) et BSC (<i>Balanced Score Card</i>) afin de permettre la formalisation, la mise en œuvre et la revue de la politique et stratégie par le comité directeur de l'entreprise.

Compétences techniques pour la PRATIQUE 4 Accompagner les projets auprès des salariés	
Compétences pour les activités 4.1, 4.2, 4.3, 4.4	
Compétences	Définition
17. Connaître les <i>techniques de gestion de grands projets</i>	Le responsable qualité doit être en mesure de gérer de grands projets avec les compétences nécessaires au recrutement d'experts, de management des équipes et de gestion des budgets et des délais.

Compétences pour les activités 4.5	
Compétences	Définition
18. Connaître les outils de communication	Le responsable qualité doit être en mesure de mettre en place et d'animer un intranet et/ou une <i>newsletter</i> dans le domaine qualité performance.

Compétences techniques pour la PRATIQUE 5 Organiser les ressources et les partenariats	
Compétences pour les activités 5.1	
Compétences	Définition
19. Connaître et participer aux réseaux professionnels du secteur	Le responsable qualité doit être en mesure de mettre en place et de participer ou d'animer un réseau de partenaires.

Compétences pour les activités 5.2 et 5.3	
Compétences	Définition
20. Connaître les grands principes liés à la finance et à la gestion des installations	Le responsable qualité doit être en mesure de dialoguer avec les responsables finance et gestion des installations.

Compétences pour les activités 5.4 et 55	
Compétences	Définition
21. Connaître les grands principes liés à la technologie, à l'information et à tout ce qui concerne la connaissance	Le responsable qualité doit être en mesure de dialoguer avec le responsable du SI (Système d'information).

Compétences techniques pour la PRATIQUE 6 Management/Déploiement des processus	
Compétences pour les activités 6.1 et 6.2	
Compétences	Définition
22. Savoir formaliser et manager les grands processus de l'entreprise	Le responsable qualité doit être en mesure de faire mettre en place un système de management des processus : établissement et pilotage des processus clés, définition et pilotage des indicateurs, réalisation d'une cartographie.

Compétences pour les activités 6.3 et 6.4	
Compétences	Définition
23. Connaître les techniques de conception de produits et de services à l'écoute du marché	Le responsable qualité doit être en mesure de faire réaliser un système de réalisation des produits et services de type CEM (conception à l'écoute du marché) : analyser les enquêtes liées aux attentes des clients, créer et faire vivre au quotidien un système de management de l'innovation.

Compétences pour l'activité 6.5	
Compétences	Définition
24. Connaître les techniques d'enquête satisfaction clients	Le responsable qualité doit être en mesure de faire réaliser un système global de gestion de la relation client : établissement d'une typologie des clients, mise en place d'enquêtes de satisfaction et de gestion des réclamations.

Les compétences comportementales

« Sciences sans conscience n'est que ruine de l'âme », disait Rabelais. Les savoirs techniques nécessitent des compétences comportementales pour être pleinement diffusés, compris et acceptés par les acteurs dans l'entreprise. Dans la trilogie savoir, savoir-faire et savoir-être, ils correspondent à la dernière catégorie. Le personnel de la fonction qualité ne peut rester dans son bureau et doit être dans une logique de négociation et de pédagogie de ses outils de contrôle et d'analyse.

Les tendances actuelles insistent sur la dimension relationnelle mais aussi sur la capacité du personnel qualité à opérer dans un environnement complexe, contraint et fortement évolutif, avec un souci d'aide à la résolution de problèmes.

Une réflexion menée dans le cadre du club IRIS¹, a montré que la fonction qualité nécessite :

- ▀ une remise en cause permanente : qui je sers ? À quoi je sers ?
- ▀ une prise de recul et une analyse de la pertinence de l'action : quelle est la bonne méthode ? Comment l'adapter à la situation présente ?
- ▀ une conscience de la limite de l'action : qu'est-ce que l'on peut faire avec ce qui est disponible ? *Versus* de quoi avez-vous besoin ?
- ▀ le besoin de coller à l'opérationnel : quel est le champ des contraintes ? Quels sont les objectifs des opérationnels ?

Dans un métier où une part importante de l'expertise est exercée par le biais d'interactions, les compétences comportementales ont une place prépondérante.

1. « Qualité et Performance : leviers utilisés par la fonction qualité » Club IRIS, réflexion menée par L. Benet, R. Leloup, L.R. de Miramon, B. Aveline, C. Sellier.

Tableau 4.4 : Les compétences comportementales

Compétences	Définitions
Compréhension des attentes	Le responsable qualité doit être en mesure de bien comprendre puis d'aider à formaliser les besoins et attentes des différentes parties prenantes.
Communiquer avec les parties prenantes	Le responsable qualité n'est pas un pourvoyeur d'information, mais un communicant qui leur donne de l'importance. Il construit les dispositifs de communication qui permettront la meilleure diffusion et compréhension des besoins explicites et implicites.
Négociation avec les parties prenantes	Le responsable qualité doit faire émerger de la valeur dans la relation d'échanges entre les parties prenantes. C'est la condition du <i>win win</i> .
L'adaptabilité	Il s'agit de la capacité à faire évoluer son discours en fonction de l'interlocuteur rencontré (théorie des langages de Juran). Cette adaptation concerne autant le fond (les arguments développés : financiers, techniques...) que la forme (la manière de transmettre ces éléments).
Animation d'équipes	Le responsable qualité est au sein, ou responsable, d'une équipe mais il travaille en étroite collaboration avec les dirigeants, les managers, les personnes de la production des produits ou services. Il est impliqué dans de nombreux réseaux qui le font travailler en équipe. Il est alternativement membre et animateur et doit donc maîtriser les compétences relationnelles et organisationnelles.
Capacité de formalisation et de synthèse	Les parties prenantes, clientes de la fonction qualité, attendent essentiellement des synthèses explicites pour prendre des décisions. Toutes les réunions (revues de direction, de processus...) doivent être formalisées en vue d'une prise de décision.
Organisation du travail	Pour répondre le plus rapidement aux demandes émergentes et produire l'activité récurrente, le responsable qualité doit avoir une bonne maîtrise de son temps de travail et de l'organisation de ses activités.

Les compétences « métier de l'entreprise »

Une des faiblesses rencontrées par les jeunes embauchés réside dans le fait qu'ils connaissent beaucoup de techniques, mais qu'ils ne savent pas les adapter car ils ne connaissent pas l'entreprise. Ils peuvent alors être tentés par une logique de « placage » plutôt que de « customisation ».

Tableau 4.5

Compétences	Définitions
Connaissance de la stratégie de l'entreprise	Connaissance de la stratégie à court, moyen et long terme de l'entreprise et de sa déclinaison sur les différents domaines d'action stratégique.
Connaissance des métiers de l'entreprise	Historiquement et actuellement, quels sont les métiers de l'entreprise avec leur périmètre, leurs compétences et leurs leaders ?
Connaissance de l'histoire de l'entreprise	Quels sont les grands mythes fondateurs de l'entreprise ?
Connaissance du secteur	Une entreprise réalise son activité dans un secteur économique qu'il est important de maîtriser en termes de chiffres d'affaires, des principaux concurrents, d'évolution, etc.
Connaissance de la culture et des valeurs de l'entreprise	Quelles sont les croyances implicites véhiculées dans les interactions quotidiennes qui conditionnent l'intégration d'une personne au groupe ?
Connaissance du business modèle de l'entreprise	Quel est l'avantage concurrentiel de l'entreprise ainsi que les grands postes de coûts et de produits ?
Connaissance des partenaires de l'entreprise	Quels sont les principaux partenaires de l'entreprise au sein des fournisseurs, clients et entreprises du même secteur ?
Connaissance des grands projets de l'entreprise	Quels sont les grands projets de l'entreprise aux plans informatic, organisationnel, technique, commercial ?

Les questionnaires d'évaluation des compétences de la fonction qualité

Pour chacune des compétences, les responsables qualité doivent mentionner leur état de connaissance et de maîtrise en cochant une des quatre cases suivantes. Ils obtiennent ainsi un nombre de points qui permet de calculer un taux de maîtrise par catégories d'activités et un taux global. Les réponses possibles sont différentes en fonction du type de compétences, mais leur valeur est identique avec quatre niveaux d'évaluation, comme le montre le tableau 4.6.

Tableau 4.6

Compétences techniques	Compétences comportementales	Compétences métier	Points
☐ Je maîtrise	☐ Je maîtrise	☐ Je connais et je l'utilise	4
☐ Je pratique	☐ Ça peut aller	☐ Je connais mais je n'en tiens pas compte systématiquement	3
☐ Je connais	☐ J'ai des difficultés	☐ Je connais un peu	2
☐ Je ne connais pas	☐ Je n'y arrive pas	☐ Je ne connais pas	1

Le taux de maîtrise est calculé de la manière suivante : somme des points aux différentes affirmations, divisée par le nombre d'affirmations et multipliée par 100 pour un affichage en pourcentages. Sur trente-neuf compétences, le score maximum sera de 156 et le minimum de 39.

Tableau 4.7 : Questionnaire de compétences

Compétences techniques pour la PRATIQUE 1 Améliorer les résultats			
1. Savoir analyser les résultats obtenus sur le plan des <i>objectifs/cibles</i> (atteints ou non)	☐ Je maîtrise ☐ Je participe	☐ Je connais ☐ Je ne connais pas	
2. Savoir observer et analyser les <i>tendances</i> (positives ou négatives)	☐ Je maîtrise ☐ Je participe	☐ Je connais ☐ Je ne connais pas	
3. Savoir effectuer des <i>comparaisons</i> de ces résultats avec d'autres entreprises	☐ Je maîtrise ☐ Je participe	☐ Je connais ☐ Je ne connais pas	
4. Être en mesure d'analyser, à l'aide d'outils de mesure et de méthodes d'enquête adaptés ou créés, les <i>causes</i> d'une situation et les fonctions correspondantes, à un moment et pour un objectif donné	☐ Je maîtrise ☐ Je participe	☐ Je connais ☐ Je ne connais pas	
5. Mettre en relation les incohérences ou dysfonctionnements éventuels, poser les problèmes et identifier les besoins en fonction de l' <i>étendue/champ</i> des résultats concernés	☐ Je maîtrise ☐ Je participe	☐ Je connais ☐ Je ne connais pas	
6. Définir et rechercher une <i>logique</i> pour des solutions adaptées à la mesure des enjeux avec le personnel concerné	☐ Je maîtrise ☐ Je participe	☐ Je connais ☐ Je ne connais pas	

7. Bâtir, argumenter les hypothèses de solutions <i>intégrées</i> à la politique et à la stratégie et les présenter à la direction. Faire une évaluation prévisionnelle de l'impact	☐ Je maîtrise ☐ Je connais ☐ Je participe ☐ Je ne connais pas
8. Planifier, <i>mettre en œuvre</i> et suivre de façon <i>systématique</i> la réalisation du projet retenu par la direction (phases d'expérimentation avec planification du déploiement)	☐ Je maîtrise ☐ Je connais ☐ Je participe ☐ Je ne connais pas
9. <i>Mesurer</i> , évaluer l'impact du projet ou de la nouvelle organisation, faire le bilan à l'aide d'indicateurs	☐ Je maîtrise ☐ Je connais ☐ Je participe ☐ Je ne connais pas
10. Identifier, dans un but d' <i>apprentissage</i> , les bonnes pratiques et les opportunités d'amélioration	☐ Je maîtrise ☐ Je connais ☐ Je participe ☐ Je ne connais pas
11. Utiliser les résultats des mesures et de l'apprentissage pour identifier, hiérarchiser, planifier et mettre en œuvre les <i>améliorations</i>	☐ Je maîtrise ☐ Je connais ☐ Je participe ☐ Je ne connais pas
Taux de maîtrise des compétences techniques PRATIQUE 1	

Compétences techniques pour la PRATIQUE 2 Créer la dynamique managériale de la performance durable	
12. Savoir <i>formaliser une vision, des missions et des valeurs</i>	☐ Je maîtrise ☐ Je connais ☐ Je participe ☐ Je ne connais pas
13. Permettre l'implication des dirigeants et l'identification des changements dans le domaine qualité management	☐ Je maîtrise ☐ Je connais ☐ Je participe ☐ Je ne connais pas
14. Savoir <i>créer et animer un réseau de mesure du fonctionnement interne</i> de l'entreprise	☐ Je maîtrise ☐ Je connais ☐ Je participe ☐ Je ne connais pas
15. Savoir promouvoir, <i>animer et publier des comptes rendus dans le cadre de réunions d'échanges</i> internes et externes avec les clients et autres parties intéressées	☐ Je maîtrise ☐ Je connais ☐ Je participe ☐ Je ne connais pas
Taux de maîtrise des compétences techniques PRATIQUE 2	

Compétences techniques pour la PRATIQUE 3 Focalisation de la politique et stratégie sur les clients	
16. <i>Connaître les outils SWOT et BSC</i> liée à la focalisation de la politique et stratégie sur toutes les parties intéressées	☐ Je maîtrise ☐ Je connais ☐ Je participe ☐ Je ne connais pas
Taux de maîtrise des compétences techniques PRATIQUE 3	

Compétences techniques pour la PRATIQUE 4 Accompagner les projets auprès des salariés	
17. Connaître les <i>techniques de gestion de grands projets</i>	☐ Je maîtrise ☐ Je connais ☐ Je participe ☐ Je ne connais pas
18. Connaître les outils de communication	☐ Je maîtrise ☐ Je connais ☐ Je participe ☐ Je ne connais pas
<i>Taux de maîtrise des compétences techniques PRATIQUE 4</i>	

Compétences techniques pour la PRATIQUE 5 Organiser les ressources et les partenariats	
19. Connaître et participer aux réseaux professionnels du secteur	☐ Je maîtrise ☐ Je connais ☐ Je participe ☐ Je ne connais pas
20. Connaître les grands principes liés à la finance et à la gestion des installations	☐ Je maîtrise ☐ Je connais ☐ Je participe ☐ Je ne connais pas
21. Connaître les grands principes liés à la technologie, à l'information et à tout ce qui concerne la connaissance	☐ Je maîtrise ☐ Je connais ☐ Je participe ☐ Je ne connais pas
<i>Taux de maîtrise des compétences techniques PRATIQUE 5</i>	

Compétences techniques pour la PRATIQUE 6 Management/déploiement des processus	
22. Savoir formaliser et manager les grands processus de l'entreprise	☐ Je maîtrise ☐ Je connais ☐ Je participe ☐ Je ne connais pas
23. Connaître les techniques de conception de produits et de services à l'écoute du marché	☐ Je maîtrise ☐ Je connais ☐ Je participe ☐ Je ne connais pas
24. Connaître les techniques d'enquête satisfaction clients	☐ Je maîtrise ☐ Je connais ☐ Je participe ☐ Je ne connais pas
<i>Taux de maîtrise des compétences techniques PRATIQUE 6</i>	
<i>Taux de maîtrise des compétences techniques</i>	

Tableau 4.8 :

Compétences comportementales	
25. Compréhension des attentes	☐ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas

26. Communication avec les parties prenantes	☐ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas
27. Négociation avec les parties prenantes	☐ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas
28. Adaptabilité	☐ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas
29. Animation d'équipes	☐ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas
30. Capacité de formalisation et de synthèse	☐ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas
31 Organisation du travail	☐ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas
Taux de maîtrise des compétences comportementales	

Compétences métier de l'entreprise	
32. Connaissance de la stratégie de l'entreprise	☐ Je connais et je l'utilise ☐ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas
33 Connaissance des métiers de l'entreprise	☐ Je connais et je l'utilise ☐ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas

34. Connaissance de l'histoire de l'entreprise	☐ Je connais et je l'utilise ☐ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas
33 Connaissance du secteur	☐ Je connais et je l'utilise ☐ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas
36. Connaissance de la culture et des valeurs de l'entreprise	☐ Je connais et je l'utilise ☐ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas
37. Connaissance du business modèle de l'entreprise	☐ Je connais et je l'utilise ☐ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas
38. Connaissance des partenaires de l'entreprise	☐ Je connais et je l'utilise ☐ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas
39. Connaissance des grands projets de l'entreprise	☐ Je connais et je l'utilise ☐ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas
Taux de maîtrise des compétences métier	

Le taux de maîtrise comme évaluation des compétences

Le taux de maîtrise global

Les taux de maîtrise des compétences obtenus pour les trois types de compétences font ensuite l'objet d'une moyenne pour avoir un taux de maîtrise global comme le mentionne le tableau 4.9

Tableau 4.9

Catégories de compétences	Taux de maîtrise
Compétences techniques « pratique 1 »	45 %
Compétences techniques « pratique 2 »	27 %
Compétences techniques « pratique 3 »	18 %
Compétences techniques « pratique 4 »	58 %
Compétences techniques « pratique 5 »	89 %
Compétences techniques « pratique 6 »	14 %
COMPÉTENCES TECHNIQUES	42 %
COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES	33 %
COMPÉTENCES MÉTIER	65 %
Taux de maîtrise global	47 %

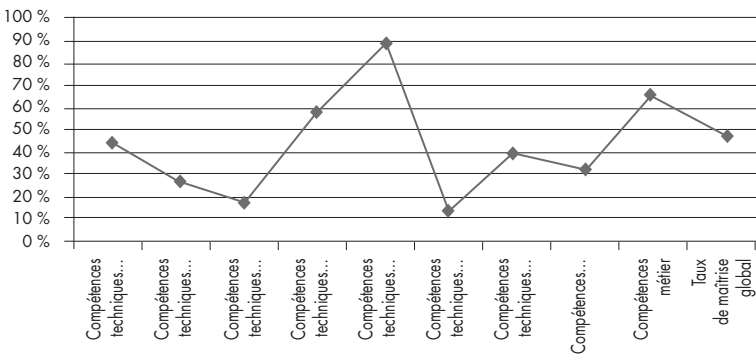


Figure 4.3

Les représentations graphiques 4.4 et 4.5 permettent de discerner les forces et les faiblesses des différentes catégories de compétences et d'orienter ainsi les actions de formation et de professionnalisation pour corriger les dérives. La figure 4.4 est un radar avec les trois taux de maîtrise principaux. La figure 4.5 illustre le taux de maîtrise des catégories techniques.

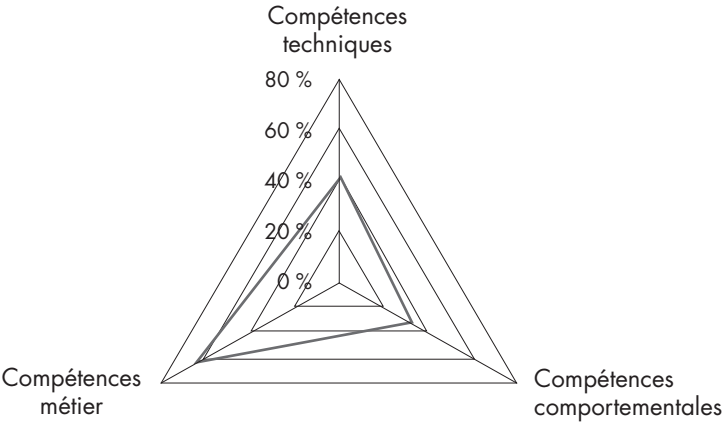


Figure 4.4 : Analyse des taux de maîtrise

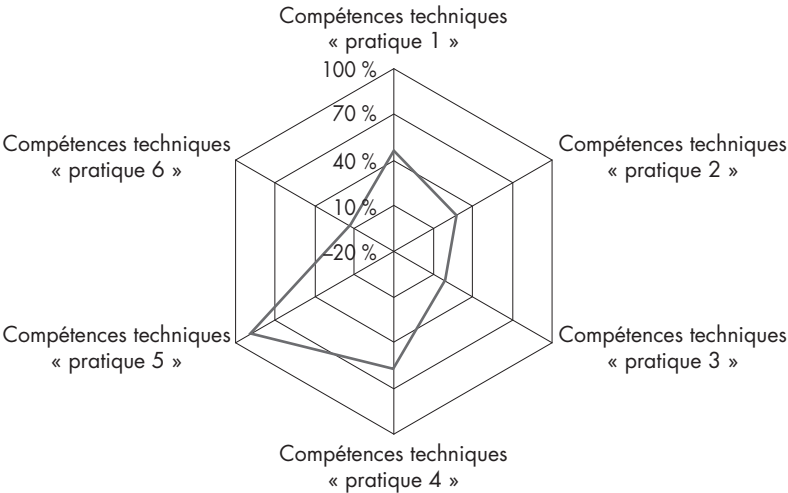


Figure 4.5 : Taux de maîtrise des compétences techniques

Le taux de maîtrise global permet de positionner le niveau de compétence de la fonction qualité sur une échelle de 0 à 100 avec quatre configurations types, comme l'indique la figure 4.6 sous la forme d'un baromètre.

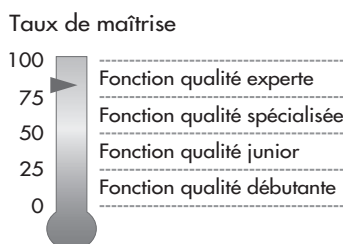


Figure 4.6 : Baromètre du taux de maîtrise global

- ▀ **Fonction qualité Experte** : le taux de maîtrise est en moyenne de 75 %, faisant état d'une maîtrise très élevée dans l'ensemble des compétences évaluées. Cela peut résulter d'une maîtrise très élevée sur tous les domaines ou bien de scores très élevés dans certains, notamment dans le domaine technique qui pondère à hauteur de 85 % le taux global de manière standard, même s'il est possible de pondérer la répartition entre les trois types de compétences. Les personnes évaluées peuvent être considérées comme des experts de la fonction avec une expertise qui se matérialise sur quelques points et une très bonne connaissance de tous les autres. Les voies du progrès résident dans l'acquisition de savoirs et de connaissances sur les compétences les plus faibles.
- ▀ **Système d'information Expert** : le taux de maîtrise est en moyenne de 75 % faisant état d'une maîtrise très élevée dans l'ensemble des compétences évaluées. Cela peut résulter d'une maîtrise sur tous les domaines ou bien de scores très élevés dans certains domaines et notamment sur le domaine technique qui pondère à hauteur de 85 % le taux global de manière standard même s'il est possible de pondérer la répartition entre les trois types de compétences. Les personnes évaluées peuvent être considérées comme des experts de la

fonction avec une expertise qui se matérialise sur quelques points et une très bonne connaissance de tous les autres. La voie de progrès réside dans l'acquisition de savoirs et de connaissances sur les compétences les plus faibles et une mise à niveau des collaborateurs qui seraient, individuellement, en dessous, pour réintégrer le groupe dominant des experts.

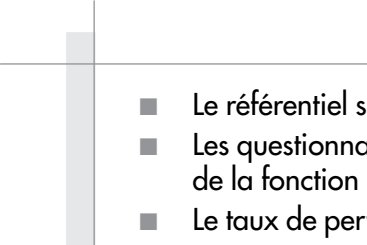
- ▀ **Fonction qualité Spécialisée** : le taux de maîtrise est compris entre 50 % et 75 %. Il est au-dessus de la moyenne faisant ainsi état d'un niveau de compétence acceptable et couvrant les besoins de gestion ordinaires de l'entreprise en matière de qualité. Ce taux est principalement dû à des compétences techniques sur certains domaines (les processus) et à l'absence totale de savoir et d'expérience pour d'autres compétences, notamment comportementales et métier. C'est une fonction qualité qui fait bien ce qu'on lui demande de faire mais ne fera pas de propositions d'évolution. On la caractérise de fonction qualité légitimiste par opposition au précédent que l'on qualifie d'innovant.
- ▀ **Fonction qualité Junior** : le taux de maîtrise des compétences est en dessous de la moyenne avec scores oscillant entre 25 % et 50 %. Si le score est très proche de 50 %, les remarques qui caractérisent cette configuration sont à apprécier avec celles de la fonction qualité spécialisée. Les notes obtenues pour chaque compétence sont en général moyennes avec des scores plus élevés pour les compétences techniques et des notes très faibles pour les compétences comportementales et métier. Cette configuration est qualifiée de junior pour stigmatiser un niveau moyen faible avec un bon potentiel de progression. Les faiblesses sont plus dues au manque d'expérience de l'équipe qu'à des manques structurels. Si cela correspond aux besoins de l'entreprise, l'effet temps jouera sur l'expérience nécessaire. Dans le cas contraire, il faudra envisager l'embauche de collaborateurs plus seniors ou bien des formations express sur les points qui intéressent l'entreprise.

- ▀ **Fonction qualité Débutante** : cette dernière configuration est la plus alarmante pour une entreprise. Le taux de maîtrise des compétences se situe entre 0 % et 25 %. Cette situation peut s'expliquer par le fait d'avoir engagé des collaborateurs sans expérience dans une fonction nouvellement créée. Acceptable tout au début, cette situation ne peut perdurer au risque d'avoir une fonction qualité incompetente, ne répondant pas aux besoins de l'entreprise, avec un fort taux d'échec des projets lancés. Le niveau de maîtrise est très faible sur l'ensemble des compétences et certaines font même l'objet d'une méconnaissance totale ne permettant pas aux collaborateurs de la fonction qualité de prendre conscience de l'importance de celles-ci et des opportunités qu'elles pourraient avoir pour l'entreprise. Dans un tel cas de figure, il faut très vite prendre des actions de correction en professionnalisant, en revoyant les missions de la fonction ou en changeant les personnes.

Synthèse

L'évaluation des compétences de la fonction qualité se fait au travers du calcul d'un taux de maîtrise des trente-neuf compétences clés qui reflètent les connaissances des acteurs de la fonction en termes de compétences techniques, comportementales et métier. L'évaluation globale qui en résulte permet de mesurer ce taux de maîtrise, d'envisager des actions de formation, de diagnostiquer la fonction en lui attribuant une configuration compétences et d'alimenter le deuxième axe de l'évaluation globale.

L'évaluation des ressources et de l'organisation de la fonction qualité

- 
- Le référentiel structurel de la fonction qualité
 - Les questionnaires d'évaluation de la structure de la fonction qualité
 - Le taux de performance de la fonction qualité

Après avoir évalué les prestations et les compétences, nous nous intéressons désormais à l'évaluation de l'organisation du service qualité. La notion d'organisation est polysémique : elle désigne aussi bien l'organigramme de la fonction, son style de management, l'ensemble des ressources (humaines et matérielles) que les modes de fonctionnement.

La notion de structure désigne l'ensemble des moyens formels et informels qui constituent les ressources de l'action. La question qui se pose en termes d'évaluation à propos de la structure est double :

- quel est le dimensionnement de cette structure ?
- ce dimensionnement est-il en adéquation avec le niveau d'activité ?

Une des questions émises par les dirigeants d'entreprise à l'égard d'une fonction support concerne son dimensionnement et le coût qui lui est associé : le service qualité est-il sur ou sous-dimensionné, et dans quelles proportions ? Le coût de la structure est la première préoccupation d'un dirigeant qui s'interroge sur le retour sur investissement et la performance d'un service

tel que la qualité. Dans ce chapitre, nous avancerons quelques ratios de dimensionnement des services qualité, résultat de l'observation dans de nombreuses entreprises.

Cela ne signifie pas pour autant que nous devons proposer que des solutions en rapport avec l'existant. En effet, en raison de l'évolution importante de la fonction qualité ces dernières années (voir le chapitre 2), il est possible de s'interroger sur la vraie finalité de ces activités et de suggérer un dimensionnement assez particulier qui va à l'encontre de la plupart des systèmes adoptés dans bon nombre d'organismes.

La particularité de la fonction qualité (et c'est historiquement la première fonction qui appartient à cette typologie) est d'être absolument transversale. Ne dit-on pas encore aujourd'hui que la qualité est l'affaire de tous ?

Ce n'est pas le cas d'autres fonctions de support comme les systèmes d'information, le contrôle de gestion ou les ressources humaines pour n'en citer que quelques-unes. Celles-ci ont une activité qui leur est propre. Elles produisent une valeur ajoutée directe. Elles produisent des rapports, des tableaux de bord, des business plans, des solutions et des applications informatiques, des plans de formation, des dossiers de personnel, etc.

La fonction qualité produit elle aussi des rapports et des tableaux de bord mais, ce faisant, elle s'occupe des affaires des autres. Elle fait le travail à leur place et c'est ce que nous souhaitons changer, en toute logique et avec bon sens bien entendu.

Les directeurs et responsables qualité disent souvent en manière de plaisanterie que le destin d'une fonction qualité est de disparaître et que, par conséquent, le poste du responsable est un CDD (contrat à durée déterminée). En effet, si une fonction qualité accomplit correctement et efficacement sa mission, elle doit apprendre à tout un chacun à s'impliquer dans l'obtention de la qualité. Lorsque cet apprentissage est terminé, la fonction disparaît. Dans la réalité, cela ne se passe pas comme cela pour de très nombreuses raisons. D'abord parce que les responsables qualité sont des humains et qu'ils se protègent. Ils n'ont en effet

aucun intérêt à, comme l'on dit, scier la branche sur laquelle ils sont assis. Et puis, toujours parce que ce sont des hommes et des femmes ambitieux, ils pensent souvent que la valeur de la fonction est proportionnelle avec son effectif. Ils cherchent donc à s'entourer d'assistants, de techniciens, d'ingénieurs, de métrologues, etc., et ils oublient de rendre à César ce qui lui appartient. Ils oublient de rendre la qualité à ceux qui doivent la faire, c'est-à-dire aux opérationnels. Il faut dire aussi que ceux-ci les aident fortement à aller dans ce sens. Les opérationnels vivent au présent, dans l'urgence et leurs journées sont bien chargées. Aussi, lorsqu'une fonction se crée pour traiter les problèmes qu'ils génèrent (par exemple pour répondre aux réclamations des clients, pour traiter les non-conformités et les actions correctives, etc.) ils l'accueillent avec une grande joie et l'applaudissent de leurs deux mains. Ils ne réclament pas de tâches supplémentaires.

En conséquence, nous montrerons ce qui se passe dans de nombreuses entreprises publiques et privées que nous connaissons par expérience. Nous nous appuierons également sur les résultats d'une enquête faite auprès d'entreprises privées et publiques. Cependant, nous donnerons notre avis sur ce qui nous semble être un dimensionnement logique. Nous ne prétendons pas disposer de la vérité mais simplement nous poursuivons cette logique de partage de la qualité entre tous les membres d'une organisation. Notre logique n'est pas de gonfler les fonctions qualité. Elle est au contraire de les réduire à leur juste dimensionnement afin que la qualité soit *vraiment* l'affaire de tous.

Notre raisonnement est de mettre en place une fonction véritablement transversale et de donner à la qualité une mission de promotion des principes et des méthodes.

D'ailleurs, il faut insister sur le fait que l'intégration de certaines pratiques dans l'opérationnel est source de performance. Aujourd'hui, toutes les organisations doivent faire preuve de cette performance nécessaire. D'abord en raison de la concurrence internationale qui touche même le public dont le propre dimensionnement dépend de la performance du privé et de la richesse

de la nation. Et ensuite en raison de l'intégration de contraintes de plus en plus nombreuses dans le fonctionnement des entreprises. Nous pensons par exemple à la préservation de l'environnement, à la préservation de la santé et à la sécurité des salariés, à la nécessité de s'inscrire dans une logique de développement durable, etc. L'intégration de ces contraintes réduit la marge de manœuvre des organismes en ce qui concerne les profits (pour le privé) et en ce qui concerne la valeur ajoutée directe (pour les administrations et les collectivités). Aussi est-il nécessaire de procéder à des améliorations drastiques en matière de productivité pour la plupart d'entre elles. Aujourd'hui, les fonctions support sont des sources importantes de productivité car elles sont parfois (très souvent d'ailleurs) surdimensionnées. On a, par le passé, beaucoup travaillé sur les opérationnels pour réaliser des économies et l'on a un peu oublié les supports. Bien entendu, il reste encore du potentiel en production mais le développement des fonctions support au cours des dernières décennies les a souvent rendues « surconsommatrices » de ressources.

L'intégration de la qualité dans l'opérationnel est une manière de faire quelques économies. Nous l'avons vu par le passé lorsque les contrôles – qui étaient faits par des tiers (par des contrôleurs spécialistes) – ont été intégrés au niveau des opérateurs. On est passé en quelques années du contrôle à l'autocontrôle. Cela a eu pour effet d'améliorer la qualité des produits et services fabriqués mais aussi de réduire les coûts de contrôle. Celui qui produit contrôle uniquement ce qui risque de ne pas être conforme et va au plus juste.

D'autres intégrations se sont pratiquées par la suite comme en maintenance. On a confié des entretiens simples à des opérateurs (entretien de premier niveau).

On a procédé ainsi également pour le nettoyage avec les méthodes 5 S qui visent à rendre responsables les personnels de la propreté et du rangement de leur environnement de travail. Lorsque tout un chacun doit préserver la propreté et le rangement, il salit moins (pour la simple et bonne raison que c'est lui qui nettoie). De plus, les opérations de nettoyage peuvent se faire très souvent

en temps masqués (pendant qu'une machine travaille seule, pendant une attente, etc.). Il est ainsi possible de faire des économies. Cette approche 5 S est d'origine japonaise et les S sont les initiales de cinq mots qui sont : *seiri* pour débarras, *seiton* pour rangement, *seiso* pour nettoyage, *seiketsu* pour ordre et *shitsuke* pour rigueur.

L'intégration des principes du management de la qualité dans le travail quotidien des opérationnels est donc non seulement une logique de performance (une plus grande efficacité de la fonction) mais aussi une logique d'économie.

Évaluation des variables structurelles de la fonction qualité

Le référentiel structurel de la fonction qualité est composé des éléments suivants qui constituent les ressources de la fonction :

- le positionnement de la fonction dans l'organigramme ;
- le fonctionnement interne ;
- les ressources de la fonction ;

L'appréciation de ces variables permet de les quantifier et de s'interroger sur leur niveau de performance, condition *sine qua non* pour déterminer un taux de support structurel.

Nous fournirons pour chaque thème abordé des informations résultant de l'analyse de l'enquête effectuée auprès de responsables qualité d'organismes de tailles et de métiers divers. Nous formulerons ces informations en italique afin de les distinguer de nos propres suggestions.

Le positionnement de la fonction

Une structure se voit tout d'abord dans un organigramme avec un responsable et un rattachement hiérarchique. Les fonctions qualité, dans les entreprises privées, sont encore souvent rattachées à

la direction de la production (ou à la direction technique, ou bien encore à la direction industrielle) et constituent un département de cette entité. Cela tient de l'héritage de l'histoire car la fonction qualité autrefois (et encore trop souvent aujourd'hui) était une fonction de contrôle qualité des produits. Ensuite, on a voulu dissocier le contrôle qualité de la production et on l'a positionné sous une responsabilité de niveau supérieur. Par exemple sous l'autorité d'une direction technique. Dans les petites structures, la fonction de contrôle qualité était directement rattachée à la direction générale. On la trouve parfois aussi associée à la fonction DRH.

L'enquête faite auprès de responsables qualité d'organismes dont la taille varie entre une dizaine et plusieurs milliers de personnes montre que tous sont directement placés sous l'autorité de la direction générale, et de la direction de l'unité (dans le cas par exemple d'une business unit).

Il est évident que ceux qui ont répondu à cette enquête sont souvent des personnes motivées et intéressées par leur fonction puisqu'elles y ont consacré un peu de leur temps. Il semblerait donc que dans les organismes qui ont une fonction qualité considérée comme majeure, le responsable est au niveau N – 2.

Bien entendu, aujourd'hui nous savons que la fonction qualité n'a plus rien à voir avec des activités de contrôle qualité. Nous parlons tous de management de la qualité au sens élevé du terme. En conséquence, quelle que soit la réalité actuelle du terrain, nous préconisons que la fonction qualité soit conduite (pilotée, dirigée) par un cadre au plus haut niveau.

L'enquête faite auprès de responsables qualité révèle que tous ont un statut « cadre » et ont un niveau d'étude situé entre Bac et Bac + 5.

Dans la mesure où cette fonction qualité est une fonction de management (la fonction qualité travaille pour le futur comme les managers), il convient que son responsable soit assis à la droite de Dieu, en l'occurrence le directeur général, ou celui qui occupe les plus hautes fonctions de l'organisme. Cela nécessite bien entendu que l'on abandonne l'idée que la fonction qualité est

encore liée au métier de l'entreprise¹. Cette conception de la qualité perd heureusement du terrain. La qualité, c'est de l'organisation au sens propre du terme. C'est de l'organisation qui vise à ce que la structure fonctionne de manière efficace et efficiente (cela est toujours d'actualité). Cette efficience n'est plus uniquement au service de l'entreprise (publique ou privée). Elle est également au service du client et de l'utilisateur. La qualité veille à ce que le jeu soit gagnant/gagnant pour toutes les parties intéressées.

La qualité liée au produit fait encore partie bien entendu des soucis du responsable qualité mais il ne doit en aucun cas être un spécialiste du métier de son organisme. Ce n'est absolument pas nécessaire. On nous objectera qu'un responsable qualité dans l'agroalimentaire par exemple ne peut pas être un néophyte. À cette objection, nous répondrons simplement que la compétence existe déjà en production et qu'il vaut mieux que le responsable qualité soit un vrai spécialiste du management et de l'organisation – car ce poste est trop souvent vacant – qu'un énième spécialiste du produit alors que (il faut l'espérer fortement) l'entreprise n'en manque pas. Si les responsables de production ne sont pas capables de produire de la qualité, il faut alors rapidement s'inquiéter sur leurs compétences et sur leur expérience !

L'enquête menée auprès de responsables qualité indique que la quasi-totalité des répondants pensent que la connaissance du métier de l'entreprise (des produits) n'est pas indispensable. En revanche, la connaissance et la pratique d'outils de la qualité spécifiques comme l'HACCP dans l'agroalimentaire par exemple est nécessaire. Un répondant mentionne que, dans cette catégorie d'activités, il faut pratiquer les analyses de laboratoire.

Bref, le responsable qualité doit être un manager de haut niveau. Peu importe le libellé du poste. Il peut être directeur qualité (ce n'est pas notre préférence) ou simplement animateur (c'est mieux et, surtout, il est un peu plus innovant qu'un animateur occupe le même niveau hiérarchique qu'un directeur). Le

1. Voir l'ouvrage d'Y. Mougin, *Quel avenir pour les responsables qualité ?*, publié aux Éditions AFNOR en 2005.

monde bouge et il faut savoir faire évoluer le vocabulaire avec son temps. Effectivement, sur une carte de visite le terme de « directeur » est très impressionnant mais l'intérêt d'un travail ne réside pas dans son titre.

Jadis, les dirigeants quels qu'ils soient avaient souvent dans leur entourage proche une personne qui avait une grande influence sur les décisions prises. On les appelait parfois des « éminences grises ». Elles ne s'affublaient d'aucun titre, mais leur pouvoir était grand. Aujourd'hui, dans l'entourage d'un président, d'un Premier ministre par exemple, ou d'un grand capitaine d'entreprise, on parle de « conseillers spéciaux ». Il s'agit de la même fonction. Pourquoi pas un titre de conseiller à la qualité (ou de conseiller à l'excellence (ou la performance) ce qui sonne beaucoup mieux).

Quoi qu'il en soit, la dénomination de ce poste n'a pas d'importance et il n'est pas nécessaire de s'y attarder davantage. À chacun de défendre son titre selon ses exigences.

En résumé, nous pensons que le responsable de la fonction doit être directement sous les ordres de la direction au plus haut niveau. Le rattachement à une fonction moins élevée est la preuve d'une mauvaise compréhension de la mission de la fonction qualité, réduite à une spécialité de gestionnaire des problèmes des autres. Autrement dit, on place la fonction qualité dans le correctif et non – ce qui devrait être – dans le préventif.

D'ailleurs, il est possible de consulter le référentiel ISO 9001-2008. Que dit-il à ce sujet ?

« § 5.5.2 Représentant de la direction

La direction doit nommer un membre de l'encadrement de l'organisme qui, nonobstant d'autres responsabilités, doit avoir la responsabilité et l'autorité en particulier pour..., etc. »

Et pour la 14001 (management environnemental), c'est pareil :

« § 4.4.1 Ressources, rôles, responsabilité et autorité

La direction de l'organisme au plus haut niveau doit nommer un ou plusieurs représentants spécifiques de la direction qui, indépendamment de leurs autres responsabilités..., etc. »

Il est possible d'interpréter de différentes manières ces extraits de référentiels mais en l'occurrence, nous y voyons plusieurs éléments intéressants. Par exemple que c'est la direction au plus haut niveau qui désigne le responsable de la fonction. Par exemple que ce responsable est le représentant de la direction au plus haut niveau.

Que penser alors si ce responsable est sous les ordres d'une hiérarchie de niveau moindre (le DRH ou le directeur de production). Cela ne serait pas logique. Et puis, si ce membre éminent de l'entreprise n'est pas sous l'autorité directe du patron, quelle pression peut-il exercer sur l'organisation pour faire progresser la qualité. En cas de difficulté, faudra-t-il qu'il en réfère sans arrêt à la direction générale en court-circuitant son supérieur direct ?

Ce positionnement au plus haut niveau est d'autant plus nécessaire que la fonction qualité (et en conséquence son responsable) évolue vers une intégration d'autres contraintes transversales de management comme la santé et la sécurité, l'environnement, le développement durable. Si l'on évoque la possibilité pour la fonction qualité de s'ouvrir vers la prise en compte de ces concepts (par exemple du développement durable), alors on évoque le terme de gouvernance. Peut-on imaginer que la personne responsable de la mise en œuvre des principes majeurs comme celui de la préservation de la planète ou de la préservation des salariés soit un simple technicien de production, même avec un statut de cadre ?

L'évaluation du positionnement

Comment savoir si le positionnement est le bon ? Nous avons réglé cette question dans les lignes précédentes : le positionnement du responsable de la fonction qualité montre l'importance que la direction accorde à la fonction.

Verrait-on un responsable du nerf de la guerre – à savoir l'argent – sous la houlette du directeur de production ou de la R&D ? Verrait-on un responsable du marketing sous les ordres du directeur des Ressources humaines ou du directeur administratif et financier ?

Dans une organisation, il faut identifier quelles sont les fonctions majeures, celles qui contribuent le plus à la pérennité de la structure. Si l'on croit que la qualité – dans son sens le plus élevé de fonction qui permet de s'adapter au mieux et au plus juste aux évolutions des attentes des marchés ou des usagers – est une fonction fondamentale pour la survie et le développement de l'organisation, alors elle doit figurer au plus haut niveau de la hiérarchie.

Le fonctionnement et le mode de management

« Dites-moi comment est organisée votre fonction qualité et je vous dirai si celle-ci est performante. »

L'organisation de la fonction qualité

L'organisation de la fonction qualité définit les modalités de répartition de tâches et du pouvoir dans le service. Selon le nombre de personnes, celle-ci sera plus ou moins formalisée.

Il y a deux approches : celle qui semble la plus adaptée et qui va dans le sens de l'intégration réelle de la qualité dans tous les services et à tous les niveaux et, l'autre, dans laquelle on trouve des membres de la fonction qualité en production pour contrôler les encours ou pour contrôler les produits fabriqués avant l'expédition chez les clients. On y trouve aussi des représentants de la fonction qualité (directement rattachés à la fonction) pour con-

trôler ce qui arrive de chez les fournisseurs. On en trouve pour vérifier la fiabilité des instruments de mesure et de contrôle. On en trouve pour faire des enquêtes de satisfaction des clients, etc.

Dans la première approche, l'organisation de la fonction qualité est décentralisée pour toutes les activités. Il est amusant de constater des résistances dans cette délégation de la fonction qualité aux autres fonctions. Pourtant, il est certaines tâches qui sont déléguées assez naturellement, par exemple les audits internes. Il est en effet de plus en plus rare que les organismes disposent d'auditeurs qualité internes professionnels au sein de la fonction qualité. Les audits internes sont plutôt réalisés par des personnels formés, bien entendu, mais qui exercent cette profession à temps très partiel (moins d'une demi-douzaine de journées par an). Il se trouve que cette approche correspond à celle que nous préconisons pour toutes les autres tâches effectuées traditionnellement – à tort – par la fonction qualité. Le traitement des non-conformités par exemple.

Pourquoi les fonctions à l'origine des problèmes enregistrés ne s'occuperaient pas elles-mêmes de ces problèmes ? Pourquoi ne les analyseraient-elles pas et pourquoi, n'engageraient-elles pas elles-mêmes des actions correctives à la suite ? « Elles n'ont pas le temps », entend-on parfois ! Y aurait-il des choses plus importantes que la qualité du produit ? Y aurait-il des choses plus importantes que la satisfaction des attentes des clients ?

« Ce n'est pas leur métier », entend-on dire aussi. Leur métier n'est-il pas de produire des prestations conformes ? Et la responsabilité d'une conscience professionnelle de haut niveau ne s'étend-elle pas jusqu'à la réparation des erreurs faites ?

« Il faut un coordinateur », direz-vous ? Pour avoir une vision globale des problèmes et éviter que chacun ne traite de son côté des dysfonctionnements récurrents et ne profite pas des solutions déjà adoptées dans d'autres secteurs.

« Il faut benchmarker », pensez-vous ? Certainement, la pratique du *benchmarking* est encore du domaine de la qualité. Cependant, ce n'est pas la tâche de ce service. La fonction qualité n'est

pas une simple boîte aux lettres. En revanche, il doit mettre en place une organisation qui favorise le *benchmarking*. Ainsi, des échanges de bonnes pratiques observées au cours des audits internes, par exemple des plateformes collaboratives, un intranet d'information, etc. Il existe des initiatives intéressantes sur ce sujet dans de nombreuses sociétés.

En ce qui concerne l'organisation de la fonction qualité (et son poids direct), il est judicieux de comparer les solutions adoptées dans les collectivités territoriales ou dans certains services de l'État. Dans les entreprises de production, le poids de la tradition et du passé est lourd. Nous sommes les héritiers des hordes de contrôleurs des années soixante. Naturellement, cet héritage a conduit à mettre en place des structures qualité plutôt conséquentes.

Dans les services publics, la fonction qualité est – nous devrions dire plutôt « était » car nombre d'entre eux ont bien avancé ces dernières années sur ce thème – un concept nouveau. En conséquence, ils l'ont souvent structurée au plus juste. Dans ces organismes, on ne dénombre pas beaucoup de « services qualité ». On y a installé plutôt des « missions qualité ». Il n'existait pas beaucoup de responsables qualité mais on y a nommé plutôt des chargés de mission ou des animateurs. Ces détails sont le signe d'une approche pragmatique, différente de celle prise encore en considération dans les entreprises privées de production et proche de celle que nous préconisons.

Dans le secteur public, le management de la qualité est mis en place avec une volonté de partage qui se traduit souvent par des structures plutôt légères. Par exemple, dans une grande institution de l'État, la mission qualité – qui met en place le système de management – est forte de cinq personnes pour un effectif global de deux mille personnes. Autre exemple, dans une collectivité territoriale de 1 800 personnes, la mission qualité compte deux membres.

Ces organismes ont recours à une pratique organisationnelle qui semble efficace et que l'on ne peut qu'approuver. Le déploiement du système de management de la qualité se fait par le biais de représentants (ou correspondants) qualité. Dans chaque fonction, dans chaque direction, service ou département (cela dépend de la taille et de l'organigramme), le directeur, chef de service ou responsable désigne une personne qui aura pour mission de mettre en œuvre, dans la fonction, la direction, le service ou le département en question, les principes et les dispositions relatives au management de la qualité. Ces correspondants ont bien entendu un autre travail. Comme les auditeurs internes, ils prennent sur leur temps pour faire la promotion de la qualité.

La fonction qualité doit fonctionner comme un *réseau* et non pas comme un service indépendant. C'est la condition de sa réussite. Les difficultés sont considérables, il ne faut pas les ignorer. En effet, les correspondants ne sont pas tous animés du feu sacré du management de la qualité. Ils sont souvent désignés d'office et certains ne sont pas enthousiastes. Ils manquent de temps ou, surtout, de motivation.

Lorsque l'organisation qualité est un réseau, cela démultiplie le nombre de personnes concernées et, en conséquence, cela facilite le déploiement. Un représentant (à temps complet) attaché hiérarchiquement à une fonction qualité sera remplacé avantageusement par un équivalent d'une douzaine de personnes – de correspondants – dispersées dans les autres fonctions.

On peut objecter qu'il est plus difficile de coordonner l'activité de douze personnes que d'une seule. Pas vraiment, et cela n'effraie pas les « responsables » qualité. Ils fonctionnent déjà ainsi, avec succès souvent, avec les activités d'audits internes. La pratique d'audits internes est une excellente référence d'organisation en réseau. Les corps d'auditeurs sont très souvent importants en effectifs. Dans les collectivités évoquées précédemment, les équipes d'audit comptent entre vingt et cinquante auditeurs. Il faut les gérer et cela se passe en général de manière plutôt simple. Oui, il faut veiller à remplacer ceux qui abandonnent leurs missions et songer à former des remplaçants. Oui il

faut animer les réseaux et cela est du ressort de la fonction qualité (quoique !). Il existe des entreprises dans lesquelles les audits internes sont gérés par des correspondants qualité motivés. L'idéal serait que les correspondants qualité soient des volontaires mais, contrairement aux auditeurs internes, la nécessité d'avoir un correspondant dans chaque entité de l'organisation oblige le plus souvent à nommer des volontaires.

Le mode de coordination

Le mode de coordination définit le type d'échanges qu'ont des personnels de la qualité, entre eux et avec leurs clients concernant la réalisation de leur activité.

Un autre argument milite pour la réduction de la fonction qualité à sa plus simple expression. La qualité est déjà, de fait, omniprésente dans les autres fonctions. Pour cette raison, elle empiète sur les autres activités. Ainsi, lorsque nous évoquons la qualité comme la fonction qui permet l'adaptation permanente aux évolutions des marchés et des attentes des clients et des usagers, nous la mettons en concurrence avec le marketing dans le privé et avec le rôle des élus dans le public. Lorsque nous évoquons la qualité comme la fonction qui garantit l'adéquation des compétences aux nécessités de la production, nous la mettons en concurrence avec les Ressources humaines.

En fait, la fonction qualité garantit un équilibre des bénéfices pour toutes les parties prenantes. Elle veille à ce que la fonction marketing agisse sans que la balance penche trop du côté de l'entreprise, à ce qu'elle n'oublie pas les clients. Les commerciaux et les spécialistes des marchés ne sont pas malintentionnés, mais ils ont des comptes à rendre dans le court terme (le plan directeur de vente de l'année à venir) et la tentation est parfois grande de faire des impasses pour augmenter le chiffre d'affaires et la marge au détriment de la réelle satisfaction des clients (en vendant des produits obsolètes restés en stock ou en promettant que le nouveau produit ne tombera jamais en panne).

Que penser également de l'octroi de primes de vente pour certaines catégories de produits (qui margent bien ou desquels on veut se débarrasser avant l'arrivée de la nouvelle version) ?

Écoute-t-on vraiment les besoins des clients dans ce cas-là ? Que penser des concours engagés entre équipes de ventes avec de jolis cadeaux pour les vainqueurs ? Est-on vraiment sûr que les clients auront acheté ce dont ils ont réellement besoin ? La fonction qualité est là pour rappeler si nécessaire la bonne intelligence de ces principes et pour éviter les excès dans un sens comme dans l'autre d'ailleurs.

Si le fonctionnement en réseau a été adopté, la coordination se fait par le biais de réunions classiques. Chaque correspondant de chaque entité fait le point régulièrement – par exemple tous les deux ou trois mois au moins – et produit une synthèse des activités relatives au management de la qualité de son entité. En revanche, si la structure est importante, une organisation de type arborescente sera plus appropriée. Les correspondants des entités de base (services, départements, etc.) rendent compte au correspondant de niveau supérieur, qui eux-mêmes rendent compte au responsable de la fonction qualité. L'ordre du jour de ces réunions peut varier. Cela dépend de l'actualité et du niveau de maturité de l'organisation. Certains sujets sont incontournables, telles que les non-conformités (combien, les types, etc.), les actions d'amélioration (combien, délais de mises en œuvre, efficacité, etc.). Il est possible pour les organismes qui ont adopté une démarche de management par processus de confondre les pilotes de processus avec le niveau supérieur des correspondants qualité. On pourra y traiter aussi des nouvelles pratiques de travail (groupes de progrès par exemple), de la mise en œuvre d'outils d'analyse, de formations relatives à la qualité, d'actualité extérieure et intérieure, etc.

Le style de management

Le style de management définit les marges de liberté laissées à chacun pour exercer son activité et le mode relationnel établi entre les personnes.

Un fonctionnement en réseau, avec une part plus ou moins importante de volontariat dans l'occupation de postes, est incontournable dans une approche de management de la qualité. Il faut des auditeurs, des pilotes de processus et des correspondants, etc. Ce mode de fonctionnement ne peut supporter qu'un style de management très ouvert sur les autres. Le responsable de la fonction qualité n'est pas un directeur *stricto sensu*. C'est un animateur, un coordinateur, un agitateur, un promoteur, etc. C'est essentiellement un communicant et, à ce titre, il doit adopter un style ouvert sur les autres. Un bon communicant, c'est d'abord quelqu'un qui comprend que l'on fonctionne autrement que lui. Qui s'intéresse à la manière de penser et d'agir de ses collègues ou de ses collaborateurs. Il doit faire changer les gens, que ce soit son patron (c'est sa première tâche si celui-ci n'a pas une croyance inébranlable dans le management de la qualité) ou que ce soit la hiérarchie ou l'ensemble des personnels.

7 L'enquête faite auprès de responsables qualité énumère les qualités dont ils doivent faire preuve pour un exercice performant de leur activité. On y trouve (en vrac) : autonomie, bonne humeur, curiosité, passion, ténacité, persuasion, sens de dialogue, diplomatie, écoute, rigueur, fermeté, opiniâtreté, méthode, réactivité, communication, disponibilité, polyvalence, adaptabilité, pédagogie, pragmatisme, charisme, leadership, exemplarité, efficacité, enthousiasme, persévérance, ouverture d'esprit, motivation.

Le responsable qualité est plutôt un leader et seulement un leader. C'est une position difficile mais oh combien intéressante. Il ne doit ses résultats qu'à ses capacités de bon communicant et aucunement à son pouvoir hiérarchique puisqu'il n'en a pas (ou très peu si l'on part du principe de la délégation de la qualité aux autres).

Un manager doit être un leader. L'autorité n'est pas suffisante pour entraîner. Cependant, un manager peut jouer sur les deux tableaux. Entraîner dans la bonne direction ceux qui avancent et faire pression sur ceux qui n'avancent pas pour qu'ils suivent ceux qui avancent.

Le responsable de la fonction qualité lui, n'a pas d'autorité hiérarchique. Il ne doit donc compter que sur son leadership pour faire évoluer son organisation dans la direction souhaitée par son patron et qui est celle de l'adaptation au milieu.

Or, s'il est un concept difficile à définir, c'est celui de leadership. Les avis sont partagés et les écoles nombreuses. Il semble que le leadership soit avant tout une capacité à déployer et à faire partager à tous des valeurs que l'on estime essentielles pour le fonctionnement et le développement d'un organisme. Ce déploiement et ce partage sont de la responsabilité de la direction et de l'encadrement et cela doit se faire essentiellement par l'exemple. Les comportements doivent être exemplaires, les méthodes de travail et les outils doivent être exemplaires, c'est-à-dire représentatifs de ce que l'on souhaite promouvoir.

On peut avancer dans la connaissance de ce concept en découvrant les principales qualités dont doit faire preuve un leader :

- ▀ être conscient d'exercer un métier de manager d'équipe ;
- ▀ avoir une vision stratégique et des objectifs ;
- ▀ avoir le « feu sacré » et une capacité à entraîner les autres ;
- ▀ faire preuve d'intelligence pratique et de sens du terrain ;
- ▀ savoir écouter, communiquer et recadrer ;
- ▀ savoir faire preuve d'humilité et de fierté ;
- ▀ savoir décider.

On peut ajouter qu'un leader sait valoriser les membres de son équipe et sait les aider et les défendre le cas échéant. Il sait également coordonner les activités. Il donne un peu plus que les autres. Il surveille en permanence, non pour contrôler, mais pour réagir en cas de problème. Il est présent. Il est partout et il est surtout devant.

Dans le cas du responsable de la fonction qualité, il doit partager son leadership avec celui de son patron direct. Ce n'est pas à lui de décider de la stratégie et des objectifs, mais il aidera son manager à prendre en compte dans cette vision les contraintes

futures de l'environnement socio-économique de son entreprise. Il rappelle sans arrêt à tous – et d'abord à son supérieur – la nécessité de cette adaptabilité permanente aux évolutions extérieures.

Le responsable de la fonction qualité manage une équipe qui ne lui appartient pas (au sens hiérarchique du terme). Il manage l'ensemble des personnels de l'organisme.

Il est doté d'une réelle motivation, c'est une obligation. Son style de management est enthousiaste.

La formalisation des postes et des fonctions

Il est important d'expliquer au titulaire du poste mais aussi aux autres personnes de l'organisation les tenants et les aboutissants de la fonction qualité. Cela peut être formalisé, comme c'est le plus souvent le cas, dans des fiches de postes ou des descriptifs de fonctions. La qualité étant une fonction nouvelle (dans ce que nous souhaitons aujourd'hui), c'est l'occasion d'innover un peu également dans la description de ses missions. Nous avons la fâcheuse habitude de décrire un poste ou une fonction à travers ses activités. C'est très réducteur. Cette pratique avait un sens à l'époque – pas si éloignée que cela – où le fonctionnement des organisations était stable. Chacun avait un travail précis à faire et ce travail était minutieusement expliqué dans ses moindres détails dans des fiches de poste. Cette habitude prise à l'avènement de la taylorisation concernait à l'origine les ouvriers des chaînes de montage. Elle a été étendue par la suite aux tâches administratives qui étaient pour la plupart, elles aussi, très répétitives. Puis on a étendu encore cette pratique aux postes de niveaux plus élevés, aux techniciens, aux acheteurs, etc. Comme on le faisait pour les bonnes pratiques de travail avec la formalisation de procédures dans tous les domaines, on a cru alors que les descriptifs de postes et de fonctions apportaient la solution miraculeuse à tous les problèmes d'organisation dans les entreprises. Chacun sachant exactement ce qu'il avait à faire, tout devait parfaitement fonctionner. Hélas, lorsque le monde a commencé à changer et que les évolutions se sont accélérées, il a fallu parler de polyvalences,

d'entraides, d'initiatives, d'activités nouvelles, de partage, d'interdépendance, de coopération, de subsidiarité, de réponses à des impondérables, de traitements de problèmes, de doutes, de valeurs, d'exemplarité, d'éthique, de principes, etc. Comment mettre tout cela dans des fiches de poste et éviter les dérobades : « Chef, ce n'est pas marqué dans ma fiche de poste, je ne peux pas le faire » ? Pour contrer ses attitudes, les chefs et les responsables des Ressources humaines ont alors ajouté dans les fiches, à la suite des listes d'activités afférentes aux postes en question, des petites phrases comme : « et doit exécuter toutes les tâches demandées par la hiérarchie ». Cela revenait à supprimer les descriptifs d'emploi, c'eût été plus simple.

Parce que bien ancrées par quelques décennies d'habitudes, les fiches individuelles ont un peu de mal à disparaître, d'autant plus que la notion de contrat de travail exige ce genre de document.

Aujourd'hui que l'on fonctionne dans le mouvement, dans le changement permanent, dans l'innovation constante, ne pourrait-on pas approcher une fonction au travers de l'expression de sa finalité et se passer des descriptifs d'activités qui n'apportent rien puisque l'exhaustivité du contenu d'une fonction n'est plus de mise ?

Pourquoi ne pas profiter du concept de « management systémique » pour modifier les habitudes en la matière. Un processus qualité doit, comme tout processus, s'appréhender d'abord par sa finalité. Lorsque celle-ci est parfaitement définie (à ne pas confondre avec un objectif), le système se structurera en continu pour répondre à cette finalité. Elle constitue, comme le souligne D. Genelot (*Manager dans la complexité* paru chez INSEP Éditions), un « attracteur de comportement ».

Ensuite, le système (ou le processus) répond à cette finalité en actionnant ses ressources internes et en produisant des « livrables », autrement dit des éléments sortants, autrement dit des résultats. Il est donc plus judicieux de décrire un processus (ou une fonction) à partir de la liste (qui peut être exhaustive celle-là) des résultats de ses activités. On approche ainsi une

fonction à travers la connaissance de ce qu'elle produit et non pas à travers la connaissance (impossible aujourd'hui à décrire) de ses activités.

Pour la fonction qualité, sa finalité est complexe car, en fait, elle ne produit pas grand-chose de tangible. Quelles sont les données de sortie de la fonction qualité ? une plus grande attention à la conformité de ce que chacun fabrique ? une plus grande responsabilité vis-à-vis de ses clients internes et externes ? une dynamique d'amélioration continue partout ?

En fait, les données de sortie produites par les fonctions qualité sont surtout des messages qui tendent à modifier les comportements. Il y a des messages à caractères pédagogiques bien entendu mais, s'ils sont importants, ils peuvent être sous-traités soit à la fonction Ressources humaines, soit à des intervenants extérieurs (formateurs et consultants). Il y a aussi, et ceux-là sont essentiels, des messages à caractère comportemental.

La fonction qualité fait passer des messages apportant des concepts, des principes, des manières de se comporter, etc. Elle répète ces messages et s'assure qu'ils sont compris et que cela se traduit par des résultats *chez les autres*.

Quels peuvent être ces résultats ?

Chaque processus (chaque composante d'un organisme) doit évaluer en permanence son efficacité, et le cas échéant son efficacité. Ces résultats-là sont du ressort du pilote de processus ou du responsable de la composante en question qui peut être un service ou une fonction également. On ne peut pas les attribuer à la fonction qualité. Bien entendu, on imagine que ces résultats vont s'améliorer de par l'influence de la fonction qualité mais comme on peut difficilement distinguer ce qui revient à l'un et ce qui revient à l'autre, laissons le bénéfice des résultats de l'exercice des métiers de chaque processus à ceux qui en ont la charge et la responsabilité.

En revanche, on peut très bien imaginer que les comportements des pilotes ou responsables de processus, en cas d'écart identifiés entre ce qui est prévu (les objectifs) et ce qui est atteint (le

réalisé), changent du fait des messages reçus de la fonction qualité, lesquels messages sont compris et mis en œuvre par les opérationnels. Par exemple que les responsables ne passent plus leur temps à expliquer pourquoi les résultats ne sont pas bons mais qu'ils le passent à agir pour corriger les dérives. Ce comportement correctif (d'action corrective) est significatif aujourd'hui de l'influence d'une fonction qualité.

Nous pourrions avoir la même approche en ce qui concerne l'observation et l'enregistrement des problèmes (des dysfonctionnements, des non-conformités, etc., on appelle cela comme on veut). Cette habitude n'existe pas en dehors d'une approche de management de la qualité. La plupart du temps chacun vit entouré de problèmes que l'on finit par oublier. Ils font partie du décor naturel du poste de travail.

La proportion des processus qui tiennent à jour en permanence un inventaire simple des problèmes importants (pas d'enregistrement de bricoles insignifiantes) est un résultat de l'influence de la fonction qualité. De même pour les actions correctives. Une dynamique d'amélioration continue dans un processus est le signe d'un message qualité bien compris et appliqué.

On peut imaginer ci-dessous un descriptif de processus qui explique la finalité de la fonction qualité (cette finalité est une proposition, elle pourra être modifiée au gré des lecteurs).

Fonction qualité

- ▮ Finalité : « Assurer la mise en œuvre effective des principes du management de la qualité – de l'excellence – en vue d'améliorer la satisfaction des exigences des parties prenantes et pour que l'organisation s'adapte en permanence aux évolutions des contraintes extérieures. »
- ▮ Les données de sorties :
 - des règles et des procédures de fonctionnement ;
 - des personnels formés et convaincus au management de la qualité ;
 - des bilans de la performance de l'organisation.

► Les résultats attendus :

- le management propose une vision, une stratégie inspirée de cette vision et des objectifs ;
- le management propose des valeurs, une éthique de gouvernance, une culture ;
- le management propose un fonctionnement basé sur une approche systémique de l'organisation, sur une réponse aux risques encourus et sur la connaissance et l'évaluation des faits ;
- le management propose une valorisation des ressources humaines par le biais de leur développement et de leur engagement personnel ;
- le management propose un fonctionnement basé sur l'amélioration continue, sur l'innovation et sur la formation permanente ;
- le management propose un fonctionnement basé sur une responsabilité sociétale en harmonie avec le monde extérieur ;
- le management propose le concept de partenariat en interne et en externe ;
- toutes les composantes de l'organisme fonctionnent avec la responsabilité entière de la conformité de ce qu'elles produisent ;
- elles ont défini les caractéristiques de ce qu'elles produisent en accord avec les exigences des clients internes et externes et des autres parties intéressées ;
- elles ont des relations de partenariat avec les fournisseurs internes et externes afin d'améliorer la performance des éléments entrants nécessaires ;
- elles observent les contraintes externes afin d'en tenir compte dans leur fonctionnement ;
- elles ont des relations de partenariat avec les clients internes et externes afin d'évaluer en permanence l'adéquation de ce qu'elles produisent avec leurs exigences ;

- elles enregistrent les dysfonctionnements, les analysent et engagent des actions pour améliorer l'efficacité et l'efficience de leurs activités ;
- elles contribuent à la mise en œuvre de la stratégie et de la politique de leur organisme.

Les ressources de la fonction qualité

Le ratio du nombre de personnes en charge de la fonction qualité

Les ressources de la fonction qualité peuvent s'évaluer que l'on fonctionne en réseau ou en hiérarchie. Dans ce dernier cas, il est facile de comptabiliser les effectifs rattachés à la fonction dans toute l'organisation.

Dans le premier cas, c'est un peu plus délicat par le fait que chaque acteur doit évaluer le temps consacré à ses activités relatives à la qualité. De plus, il faut que nous convenions d'un certain nombre de règles pour effectuer la comparaison.

Effectivement, par exemple pour les opérations de contrôle, il est possible de comptabiliser le nombre de contrôleurs existants. Il a d'ailleurs tendance à se réduire, voire à disparaître depuis quelques dizaines d'années. En revanche, si un organisme pratique l'autocontrôle, il est rigoureusement impossible de calculer ou d'évaluer la part prise par cette activité. Un opérateur qui contrôle une pièce avant de la passer à l'opération suivante, un agent qui contrôle un rapport ou une pièce à mettre dans un dossier est incapable – à juste titre – d'évaluer cette part de son temps consacrée à la vérification.

Il faut d'abord, selon nous, établir une liste des activités qui sont du ressort de la fonction qualité proprement dite. Pour en revenir à l'exemple du contrôle, il est de la responsabilité des opérationnels. Le contrôle d'un document ou d'un objet ne doit pas être dissocié de sa production. Cette tâche n'est pas du ressort de la fonction qualité. De même, en aucun cas, le traitement des problèmes ou des actions correctives n'est de la responsabilité de la fonction qualité. Une fois que ces tâches sont intégrées – comme ce mot

l'indique si bien – elles font corps avec la fonction concernée. Le travail de la fonction qualité est un travail de coordination et d'information. On peut discuter de la limite des tâches afférentes à la fonction. Si l'on est partisan d'une délégation la plus complète possible, même la formation qualité ou la pratique d'audit doit être intégrée. Ainsi, pour les audits internes (notre référence), si l'on pense qu'ils doivent être pratiqués dans les services opérationnels et de support pour en évaluer la performance et pour l'améliorer, alors il est logique de donner du temps. Si l'on fait appel à un auditeur pendant une ou deux journées, alors il faut donner en échange une ou deux journées pour aller auditer les autres entités de l'organisme.

L'intégration des activités liées au management de la qualité dans une fonction n'est pas un coût supplémentaire. C'est un investissement qui *doit* se traduire par une plus grande performance (efficacité et efficience). Le temps consacré à faire des contrôles *doit* se rentabiliser par un nombre plus faible d'erreurs et de problèmes. Le temps passé à pratiquer des audits internes *doit* être payé en retour par une amélioration du fonctionnement du processus. Il n'est donc pas utile de faire des calculs compliqués pour évaluer le coût des activités qui *doivent* être intégrés dans le fonctionnement naturel d'un service ou d'un département. Évalue-t-on aujourd'hui le temps passé par un employé sur son ordinateur comme étant un coût de la fonction SI (système d'information) ?

Si le responsable de la fonction qualité est à plein-temps, le calcul est simple : on compte une tête. S'il occupe d'autres fonctions (dans une structure de type PME par exemple), alors il comptabilise le temps passé en dehors de son métier naturel. Nul besoin de comptabiliser des minutes ou même des heures. Cette comptabilité est uniquement destinée à la comparaison avec d'autres entités pour en tirer des enseignements. Une évaluation en pourcentage est suffisante. Il consacre 10 % ou 20 % de son temps au management de la qualité.

Il ne reste plus alors qu'à faire la même chose pour tous les correspondants et autres représentants de la fonction. Combien de

temps consacrent-ils à l'animation de la qualité ? Il faut bien entendu exclure les tâches opérationnelles telles que celles décrites un peu plus haut comme le traitement des non-conformités ou les actions correctives.

Il faudra exclure, en cas de comparaison, les organismes qui mettent en place une organisation basée sur les principes du management de la qualité. Dans ces premières étapes (pendant la durée de mise en œuvre du système de management de la qualité), il est nécessaire – cela va sans dire – de disposer de ressources plus conséquentes et notamment d'une équipe de mercenaires un peu costauds (l'équipe et les mercenaires).

L'affirmation d'un nombre dans l'absolu est très difficile tant les conditions de fonctionnement et les activités des entreprises sont différentes.

Il est vrai que les risques spécifiques de l'organisme auquel appartient le responsable de la fonction qualité peuvent avoir une incidence sur les ressources qui lui sont affectées.

S'il œuvre dans une société agroalimentaire, les structures peuvent être plus importantes. Encore que, si l'on joue à fond la délégation de la qualité, ce sont les fonctions opérationnelles qui doivent être plus fortes. Dans ces organisations, le laboratoire est souvent sous la responsabilité de la qualité, ce qui n'est absolument pas une obligation. Le cas échéant, cela signifie que l'on fonctionne encore avec des restes de défiances vis-à-vis des gens de la production. On évoque encore certainement dans ces sociétés l'adage qu'on ne peut à la fois être juge et partie. Ce qui est strictement faux. Si les personnels de production, et en particulier les cadres, ne sont pas capables de comprendre (ou de faire une analyse) c'est qu'ils manquent de compétence ; auquel cas, soit on les forme, soit on les occupe ailleurs. S'ils ne sont pas capables de décider des modalités de contrôle et des protocoles de nettoyage, c'est pareil. Un responsable de production, quel que soit son métier, doit en maîtriser absolument toutes les ficelles. Le responsable de la fonction qualité ne peut en aucun cas être un expert du métier, encore plus expert que le responsable

de production. Si c'est le cas, il faut inverser les rôles car le casting a été mal pensé. Que le responsable de la fonction qualité apprenne au responsable de production à effectuer des analyses HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*) est une chose normale (pour peu que ce dernier ne l'ai pas apprise à l'école ou dans sa vie professionnelle, ce qui est de plus en plus rare) mais que la qualité en fasse une compétence permanente et non partagée est une grave erreur.

On voit encore, dans certaines écoles où l'on forme des qualitiens, des fiches de fonction de responsables qualité pour l'industrie rédigées ainsi :

« Conçoit, définit, organise et met en œuvre les différentes procédures garantissant la qualité des produits. Supervise et suit le contrôle des matières premières, des moyens de production, des produits semi-finis et des produits finis.

Participe à l'amélioration des procédés de fabrication, de l'organisation de la production et des équipements productifs. Anime et dirige des équipes de techniciens ou de cadres. »

Personnellement, je vois là une vraie définition d'un responsable de production et non celle d'un responsable qualité. Que restera-t-il à faire au responsable de production d'une entreprise qui accueillera un responsable qualité de cette trempe ?

Si la production ne maîtrise pas totalement les diverses facettes de son activité, alors c'est qu'il existe un problème autrement plus grave que celui du manque de compétence, lequel peut toujours s'arranger. Il s'agit alors d'un manque de confiance (on ne peut être juge et partie). On pense que les gens de la production ne feront pas correctement leur travail et qu'ils iront livrer des produits non conformes pour remplir les quotas de production qui leur ont été assignés et atteindre ainsi leurs propres objectifs. Si l'on soupçonne un responsable de production d'un tel manque de conscience professionnelle et d'un tel mépris de la

santé de ses clients, alors, il faut vite s'en débarrasser (si ces soupçons sont fondés, bien entendu).

Pour en revenir à la ressource de la fonction qualité, je peux témoigner d'une entreprise qui a mis en œuvre une démarche qualité avec deux exigences exprimées de la plus ferme manière par son président (l'effectif de cette société est de quatre mille cinq cents personnes avec une dizaine d'usines en France et à l'étranger). Ces deux exigences étaient les suivantes :

Un : Je ne veux pas voir le mot « qualité » dans un document quelconque et notamment dans l'organigramme.

Deux : Je ne veux pas de service qualité.

Le préalable à cette déclaration étant bien entendu que la qualité est une priorité pour la pérennité et le succès du groupe.

Ce dirigeant a créé un poste et embauché une personne avec un statut de directeur pour s'occuper de ce projet et toute la démarche s'appuie sur un réseau important de correspondants. Nous reviendrons plus loin sur l'histoire intéressante et très édifiante de ce groupe industriel.

Dans cet exemple, même si le libellé du poste ne mentionne pas le mot interdit, il lui est alloué les responsabilités et les missions d'un directeur de la qualité.

Il est tout à fait souhaitable que cet exemple serve de référence à l'évaluation des structures des fonctions qualité. Bien entendu, on prendra en compte la portion de temps passé par les correspondants comme du temps lui aussi dévolu à la qualité mais on pourrait discuter sur ce point. C'est encore d'ailleurs un message du président de ce groupe. En effet, les correspondants sont des ambassadeurs des processus. Autrement dit, le groupe a identifié une centaine de processus de réalisation et de support dans son fonctionnement. Chaque site de production (il y en a une douzaine) comporte en son sein un correspondant de chaque processus de support. Chaque processus est, par principe, responsable de la conformité de ce qu'il produit (chaque processus doit intégrer la qualité dans son organisation) et le

correspondant a la charge de faire appliquer les dispositions décidées dans chaque processus pour assurer cette maîtrise des opérations et pour traiter des problèmes et faire circuler l'information. Le président pense ainsi que, dans ces conditions, le travail du correspondant est une charge naturelle et que la qualité ne doit pas être traitée comme une activité supplémentaire. Nous partageons ce point de vue mais, dans notre approche des ressources de la fonction qualité, nous n'irons pas pour l'instant aussi loin que le patron de ce groupe. Nous intégrerons aussi le temps passé par les correspondants.

On pourra objecter que ces dispositions entraînent une relation compliquée avec les correspondants. Cela fait du monde à gérer. Effectivement, au bas mot, nous avons à faire à quinze fois douze correspondants (quinze processus de support représentés dans douze entités) ce qui donne environ cent quatre-vingts personnes dans le réseau.

À cette objection, nous répondrons que dans un groupe de plusieurs milliers de personne la notion de réseau ne peut pas reposer sur quelques personnes. Il faut du personnel, et cela ne fait jamais qu'une douzaine de correspondants pour chaque pilote de processus. L'équipe reste de taille humaine.

Il n'y a guère que le responsable du projet qualité qui doive animer une trentaine de pilotes. Ce n'est pas une mission impossible.

Si nous prenons ce cas de figure comme une référence en matière de ressources, nous aurons l'évaluation suivante : admettons l'hypothèse que chaque correspondant passe 10 % de son temps à la maîtrise de son processus dans son domaine, cela donne un équivalent temps plein de $360 \times 10 \% = 36$ personnes. Et nous sommes sûrs d'être au-dessus de la vérité car, en mode routine, cette proportion sera certainement inférieure (de l'ordre de moins de 5 %, à mon humble avis).

Avec l'animateur du projet qualité, cela fait un total de trente-sept personnes consacrées à la maîtrise de la qualité dans le groupe. Si l'on rapporte cet équivalent temps plein à l'effectif (4 500 personnes) nous avons un ratio de moins de 1 %.

Cela semble raisonnable pour assurer la survie et le succès d'une entreprise ; et c'est assez réaliste. Si l'on applique ce ratio, une PME de cent personnes va investir dans un poste à temps plein. Une PME de cinquante personnes dans un mi-temps. Cela correspond à de nombreuses réalités de terrain.

Comment utiliser ces référentiels ?

L'évaluation que nous vous proposons consiste à comparer la structure d'une fonction qualité avec le standard évoqué précédemment, à savoir que l'effectif de la fonction serait dans l'idéal de 1 %. Comme toutes les hypothèses, celle-ci peut être sujette à caution bien entendu. Ce standard correspond à notre vision de la fonction qualité, vision qui n'est pas, par ailleurs, un postulat absolu.

Il conviendra donc de procéder à cette évaluation avec la plus grande prudence et de ne pas en tirer de conclusions sans une analyse très fine de la situation de votre entreprise et de l'étape à laquelle elle se situe. Les ressources sont différentes selon qu'un organisme est au début de la démarche, au milieu ou en mode de fonctionnement de routine. Le standard proposé correspond à un organisme ayant intégré les principes.

Il vous suffira donc de calculer approximativement l'effectif de votre fonction qualité en équivalent temps plein (ETP) puis de faire le ratio avec l'effectif total de votre entreprise et de comparer le résultat obtenu avec le 1 % du standard.

Les écarts se comptabilisent en pourcentage en plus ou en moins avec des tranches allant de 10 % à 20 %, de 20 % à 50 %, de 50 % à 100 % et au-delà de 100 %.

Si votre entreprise compte deux cents personnes et que l'effectif total est de trois personnes, vous avez un écart de 1 personne (en trop) et donc vous êtes dans la tranche des 20 % à 50 % au-dessus du standard.



L'enquête faite auprès de responsables qualité montre que le poids des fonctions qualité se situe entre 1 % et 5 % de l'effectif total.

Remarque : dans notre approche souhaitée en réseau, il est clair que la dimension en effectif de la fonction qualité n'est pas un facteur d'efficacité absolue. Cela dépend aussi de la qualité des personnes et il semble également que, pour épauler un responsable de fonction qualité, il vaut mieux un réseau de dix personnes dispersées dans l'organisme et qui donnent chacune 10 % de leur temps au management de la qualité, que d'avoir une personne à temps complet (un assistant) dans le service qualité.

Les coûts de la fonction qualité

L'effectif est très structurant car, en général, c'est le premier poste de coût d'une fonction quelle qu'elle soit.

En ce qui concerne les salaires donc, il est très compliqué de donner des moyennes. Cela dépend de l'appellation de la fonction. Au siècle dernier, lorsqu'on assimilait le responsable qualité à un chef de service, son niveau équivalait à un responsable méthodes. On trouve sur le site de l'APEC des postes de responsables méthodes/contrôle/qualité avec des niveaux de rémunération se situant entre 28 k€ et 50 k€ par an. Toujours à l'APEC, on trouve des ingénieurs « responsable qualité » payés entre 2 900 et 6 500 euros par mois ce qui est nettement mieux pour l'intéressé. Le guide des salaires propose des rémunérations pour des directeurs qualité entre 43 k€ et 126 k€ par an (débutants à 25 k€).

Raisonnablement, on peut estimer qu'un directeur qualité confirmé, qui a de l'expérience et qui montre une réelle efficacité, peut prétendre à un salaire brut de 80 k€ par an. Un débutant démarre à 25 k€.

Il y a d'autres postes de coût dans la fonction qui sont les conditions de travail (c'est assez minime mais on peut aussi partir d'une évaluation moyenne en regard de l'effectif – en équivalent temps plein). On peut estimer que le coût d'un espace (un bureau avec équipements et utilités) qui abrite la fonction ainsi que des frais divers (déplacements, voiture, etc.) se situent aux alentours de 30 k€ par an pour le responsable de la fonction (en

ville avec déplacements fréquents) et de 10 k€ pour les correspondants ou assistants sédentaires. À revoir en fonction de l'emplacement géographique et de la dispersion des sites de votre organisme. Il est évident que le responsable de la fonction qualité d'un groupe dont le siège est à Paris et qui se déplace en permanence (communication oblige) entre les quinze ou vingt sites dispersés en Europe, en Chine et en Amérique latine, coûtera un peu plus cher que son homologue travaillant dans une PME monosite située dans le Gévaudan.

Les coûts de l'assistance informatique ne sont pas négligeables non plus surtout aujourd'hui que les systèmes qualité sont partagés sur Intranet.

Globalement, compte tenu du fait que la fonction qualité n'est tout de même pas un grand consommateur d'applications, considérons que ce coût des systèmes informatiques peut être évalué de l'ordre de 10 % du budget de la fonction.

Il est possible de prendre en compte aussi les coûts des formations spécifiques engendrées par la mise en place d'outils d'analyse, de résolutions de problème de maîtrises statistiques des processus et d'acquisition des principes de management.

Une moyenne d'une demi-journée par an et par salarié cadre paraît être une estimation raisonnable. Pour les autres catégories de personnel, on peut compter sur une moyenne d'une heure par an et par salarié. Ces formations ne tiennent pas compte bien évidemment des apprentissages et des sensibilisations qui sont effectués en interne par la hiérarchie.

Le coût moyen d'une formation est d'environ 200 euros par jour et par personne ce qui, avec les coûts salariaux (inclus charges), va chercher dans les 400 euros par jour.

Pour comparer, il vaut mieux travailler sur la quantité de journées de formation effectuée que sur les coûts qui sont des moyennes, lesquelles varient selon la proportion des statuts des salariés formés et des salaires pratiqués.

Les questionnaires d'évaluation des variables structurelles

Adressé en général aux personnes de la fonction qualité et parfois à certains clients de la fonction, ainsi qu'aux managers décisionnels de l'entreprise, ce questionnaire reprend les trois variables structurelles développées. Pour chaque variable, entre cinq et six questions sont posées : elles permettent d'apprécier l'adaptation des ressources structurelles à l'activité réelle pour déterminer un taux de support structurel.

À chacune des questions est attribué un certain nombre de points (4 pour « Oui, tout à fait », 3 pour « Oui en partie », 2 pour « Non » et 1 pour « Non et c'est très dommageable »). Ces points permettent d'obtenir une moyenne pour chacune des parties en global.

Tableau 5.1

Positionnement de la fonction	
1. Le positionnement de la fonction qualité vous paraît-il explicite ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
2. Le positionnement de la fonction qualité vous paraît-il le meilleur pour réaliser les activités dont elle a la charge ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
3. Le positionnement de la fonction qualité lui permet-il de bien dialoguer avec les autres services de l'entreprise ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
4. Le positionnement de la fonction qualité est-il en correspondance avec la culture de l'entreprise ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
5. Le positionnement de la fonction qualité permet-il d'obtenir des informations facilement ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
<i>Moyenne positionnement</i>	

Fonctionnement de la fonction	
1. La répartition des tâches et des activités relatives à la fonction qualité est-elle suffisamment explicite ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
2. Le mode de coordination avec les autres composantes de l'organisme est-il en adéquation avec les attentes et les aspirations des membres de la fonction qualité ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
3. Le mode de management de la fonction qualité vous satisfait-il ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
4. La finalité, le rôle, les résultats attendus, les performances de la fonction qualité sont-ils formalisés dans des fiches de poste, dans une lettre de mission ou un descriptif de processus ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
5. La finalité, le rôle, les résultats attendus, les performances de la fonction qualité sont-ils connus et communiqués ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
Moyenne fonctionnement	

Ressources de la fonction	
1. Comment se situe le nombre de personnes de votre entreprise œuvrant pour la fonction qualité par rapport à la norme (1 % des effectifs) ?	☐ Dans la norme (à $\pm 10\%$) ☐ Hors norme (entre 10 % et 50 %) ☐ Hors norme (entre 50 % et 100 %) ☐ Hors norme (à plus de 100 %)
2. Comment se situe le coût global de la fonction qualité de votre entreprise par rapport à la norme ?	☐ Dans la norme (à $\pm 10\%$) ☐ Hors norme (entre 10 % et 50 %) ☐ Hors norme (entre 50 % et 100 %) ☐ Hors norme (à plus de 100 %)
3. Comment se situe le coût salarial de la fonction qualité de votre entreprise par rapport à la norme ?	☐ Dans la norme (à $\pm 10\%$) ☐ Hors norme (entre 10 % et 50 %) ☐ Hors norme (entre 50 % et 100 %) ☐ Hors norme (à plus de 100 %)
4. Comment se situe le coût de l'environnement de travail de la fonction qualité de votre entreprise par rapport à la norme ?	☐ Dans la norme (à $\pm 10\%$) ☐ Hors norme (entre 10 % et 50 %) ☐ Hors norme (entre 50 % et 100 %) ☐ Hors norme (à plus de 100 %)

5. Comment se situe le coût de l'informatique de la fonction qualité de votre entreprise par rapport à la norme ?	☐ Dans la norme (à ± 10 %) ☐ Hors norme (entre 10 % et 50 %) ☐ Hors norme (entre 50 % et 100 %) ☐ Hors norme (à plus de 100 %)
6. Comment se situe le coût de formation engendrée par la fonction qualité de votre entreprise par rapport à la norme ?	☐ Dans la norme (à ± 10 %) ☐ Hors norme (entre 10 % et 50 %) ☐ Hors norme (entre 50 % et 100 %) ☐ Hors norme (à plus de 100 %)
Moyenne ressources	

Le taux de support structurel

Les résultats obtenus aux questions précédentes permettent d'obtenir un taux de support structurel pour le positionnement, le fonctionnement et les ressources mais aussi un taux structurel global comme le montrent le tableau 5.2 et la figure 5.1.

Tableau 5.2 : Calcul du taux de support structurel (exemple)

Taux de support structurel	Nombre de points	Taux
Positionnement	16	80 %
Fonctionnement	6	30 %
Ressources	12	60 %
Taux de support structurel global	34	57 %

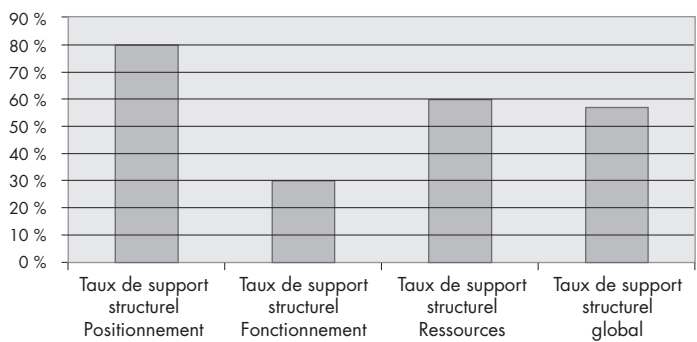


Figure 5.1 : Taux de support structurel

Il est possible de calculer ce taux de support structurel en donnant une pondération plus importante à la partie ressources. Nous conseillons d'affecter un coefficient 2 à cette partie car c'est *a priori* la plus structurante.

Le taux de support structurel permet de dresser une évaluation de la fonction sur une échelle barométrique, comme le montre la figure 5.2.

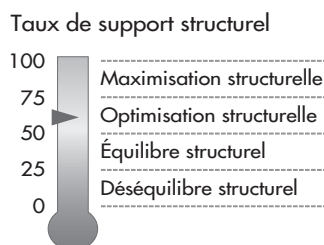


Figure 5.2 : Baromètre du taux de support structurel

La maximisation structurelle est atteinte lorsque le taux est supérieur à 75 %. Cela illustre une situation où la fonction qualité bénéficie d'un effectif satisfaisant et où les conditions de travail et de fonctionnement favorisent les initiatives et l'implication. C'est la situation idéale vers laquelle doit tendre toute fonction qualité... C'est aussi la meilleure disposition pour que celle-ci réalise ses prestations et réponde au mieux aux attentes des parties prenantes.

L'optimisation structurelle, dont le taux est compris entre 50 % et 75 %, démontre que les différentes variables sont jugées acceptables et correspondent à l'activité, avec des remarques du type « ça va, mais peut mieux faire ». Cela peut se traduire par des surcharges de travail temporaires et des fonctionnements qui ne permettent pas toujours de répondre au mieux aux attentes des diverses parties prenantes.

L'équilibre structurel avec un taux compris entre 25 % et 50 % fait mention d'une situation où il y a un risque dû à la tension qui touche les ressources et le fonctionnement. Les ressources sont

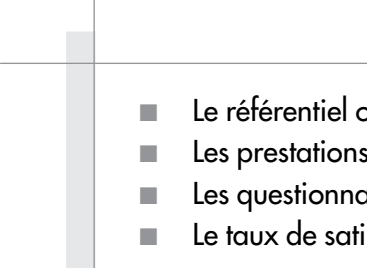
jugées insuffisantes pour couvrir le périmètre de la fonction. Dans les faits, cela se traduit par une sélection et une hiérarchisation des prestations et un étalement des projets dans le temps.

Le déséquilibre structurel avec un taux inférieur à 25 % illustre une situation quelque peu alarmante car la fonction qualité ne peut réaliser sa mission de manière quantitative et qualitative, ce qui est un comble ! Les sous-effectifs et/ou les problèmes de positionnement peuvent conduire à une moindre efficacité des activités de la fonction.

Synthèse

L'axe structurel donne des ratios de référence pour dimensionner au mieux la fonction qualité. La comparaison de ces ratios avec la réalité fournit un taux de support structurel grâce auquel il est possible de dire si la fonction qualité est bien dimensionnée et s'il y a lieu de revoir sa structure.

L'évaluation de la satisfaction clients de la fonction qualité

- 
- Le référentiel client : les parties prenantes
 - Les prestations fournies aux clients
 - Les questionnaires d'évaluation de la satisfaction clients
 - Le taux de satisfaction

L'analyse des différentes organisations qualité a montré que cette fonction avait des relations avec toutes les parties prenantes. Elle doit satisfaire ses clients externes bien sûr mais aussi son ou ses actionnaires représentés par la direction générale et son personnel structuré selon la ligne hiérarchique.

Elle doit établir des relations mutuellement bénéfiques avec ses fournisseurs. Elle doit être un acteur majeur dans la prise en compte de l'environnement.

Se pose alors immédiatement la question du comment ? Comment réaliser chaque jour cet équilibre entre parties prenantes et, qui plus est, dans un contexte de plus en plus évolutif, voire turbulent ?

Le rôle de la qualité, et plus particulièrement de la fonction qualité, est d'apporter des éléments de réponse à ces questions.

La fonction qualité sait qu'elle va s'engager dans la recherche d'un difficile équilibre entre les parties prenantes et ceci dans la durée.

Le référentiel « client » : les clients de la fonction qualité sont les parties prenantes

Quels sont les différents clients ou, pour appliquer le terme plus exact, quelles sont les parties prenantes de la fonction qualité ? Peut-on établir une hiérarchie entre ces parties prenantes ? Quelles sont leurs attentes ?

En fait, nous l'avons déjà évoqué précédemment, la fonction qualité que nous souhaitons mettre en œuvre est une fonction nouvelle qui se distingue, faut-il le répéter, de la fonction « contrôle ». La fonction qualité ne fait rien elle-même. Son rôle est de faire faire aux autres fonctions. Sa mission est de promouvoir des comportements nouveaux. Il y a un changement en profondeur à apporter par rapport à ce qui existe. Aujourd'hui, dans de nombreuses organisations, la fonction qualité est une fonction opérationnelle. Elle s'occupe des réclamations clients, elle coordonne le management des processus, elle prépare la politique qualité, etc. Elle s'est attribué une mission qui ne lui revient pas (si l'on désire que l'organisation soit performante). À l'origine de cette situation, il y a les normes ISO qui servent de guide à la mise en œuvre d'un système de management de la qualité. Le responsable de la fonction qualité s'est réservé le rôle de grand prêtre et ne l'a pas lâché.

Cette situation de la fonction qualité est paradoxale en ce sens qu'elle n'est pas (apparemment) indispensable au fonctionnement d'un organisme. La preuve c'est que lorsqu'un tel projet est annoncé aux personnels, ceux-ci ne comprennent pas bien ce qu'ils auront en plus. De la qualité, tout le monde en fait déjà tous les jours. En fait, la fonction qualité n'a pas de client. Demandez aux personnels d'un service de production (ou de toute autre fonction opérationnelle ou de support) ce qu'ils attendent de la fonction qualité, ils vous répondront dans la plupart des cas : « Rien, on en fait déjà tous les jours de la qualité ! »

À la différence d'une fonction support classique – comme les Ressources humaines ou les systèmes d'information – qui ont une valeur ajoutée tangible, la fonction qualité doit générer une « qualité attitude ».

La fonction qualité est la première fonction réellement transversale apparue dans les organisations. La fonction qualité joue, comme en chimie, un rôle de catalyseur. On ne retrouve aucune trace directe de son travail dans la valeur ajoutée perçue par les clients, mais si elle est absente d'une organisation, la performance ne sera pas au rendez-vous.

La notion de client et de satisfaction des clients d'une fonction qualité est en conséquence délicate à mettre en œuvre puisqu'il n'y a pas d'attente explicite. Pourtant, il est possible de regrouper les clients en quatre typologies issues des recommandations de l'EFQM (figure 6.1).

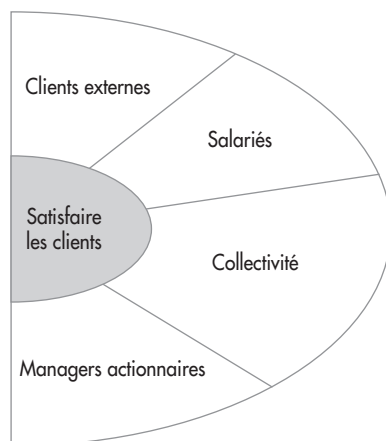


Figure 6.1 : Les quatre typologies de clients de la fonction qualité

La première typologie de clients concerne les clients externes

Il s'agit du bénéficiaire direct ou indirect des activités de l'organisme. C'est un client indirect de la fonction qualité, mais de toutes les parties prenantes, c'est celle bien entendu qui est la principale. Sans client, pas d'organisme, donc pas d'actionnaire,

pas de personnels, etc. L'exigence du client passe en priorité, même si l'on doit garder en tête la satisfaction des personnels. Celle-ci arrive en second lieu. Imaginons que ce ne soit pas le cas, personne ne travaillerait la nuit dans les hôpitaux.

Ce qui est attendu par le client externe est repris dans le texte de la norme ISO 9001-2008 :

« 1 Domaine d'application ; 1.1 Généralités

La présente norme internationale spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme :

- doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables,*
- vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables. »*

Ce qui est attendu par les clients au 3.1 « Concept fondamental de l'excellence » « Ajout de valeur pour les clients » de l'EFQM :

« Les organisations comprennent que les clients sont les arbitres finals de la qualité des produits et des services. Elles comprennent aussi que la fidélité des clients, la conservation et l'augmentation de leurs parts de marché sont maximisées par l'accent clair qu'elles peuvent mettre en faveur des besoins et des attentes des clients tant existants que potentiels. »

L'attente du client est une conformité du service (ou du bien) à ses exigences et ses besoins. L'adoption de la norme comme modèle de management entraîne de surcroît, une volonté d'amélioration continue de la satisfaction du client.

Il convient donc, dans un premier temps, de procéder à l'inventaire des clients et usagers de nos prestations sur la base du principe que

sera considérée comme client toute partie qui peut avoir une influence ou une incidence sur notre développement ou sur notre futur.

Les clients sont ceux qui payent nos prestations, ceux qui les utilisent, ceux qui peuvent les orienter ou les influencer, ceux qui les achètent, ceux qui les préconisent, ceux qui les subventionnent, qui les jugent, etc.

Il conviendra ensuite de classer ces familles de clients par ordre d'importance. Pour une école, le premier client est l'élève, pour un office HLM, le locataire, celui qui occupe les lieux. Pour l'entreprise de production de jouets, le premier client est bien évidemment l'enfant.

La deuxième typologie de clients est le personnel

Dans cette catégorie, on peut distinguer l'encadrement (pilotes de processus, chefs de services, directeurs, etc.) dont la mission définie par la direction (mais pas toujours joyeusement acceptée) est de mettre en place un management de la qualité dans leurs domaines de responsabilité. Ces clients (malgré eux) attendent essentiellement de l'assistance. Ils devraient en toute logique attendre également de l'information mais ce n'est pas toujours vrai car nombre de cadres (ou de managers) pensent déjà connaître le concept de management de la qualité.

Et puis, il y a aussi les personnels opérationnels, les ouvriers, les employés, les agents, les techniciens, etc. Ceux-ci en général n'expriment que peu d'attentes, à part de l'information lorsque le système de management se met en place.

Il ne faut pas oublier que la qualité est une contrainte assez mal comprise. On peut faire des comparaisons avec le management de la santé et la sécurité au travail (SST). Ce type de management, lorsqu'il est mis en place dans un organisme, est également contraignant. Il faut respecter des consignes, porter des EPI (équipements de protection individuels), remplir aussi beaucoup de papiers, écrire des procédures, effectuer des contrôles,

etc. Seulement dans ce cas, tout un chacun comprend le bien-fondé de ces contraintes puisqu'il en est le bénéficiaire potentiel direct. Personne ne souhaite être victime d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle.

Pour la qualité, c'est un peu différent. Chacun perçoit ce que le management de la qualité exige de lui en termes de travail supplémentaire (réunion, formation, contrôle, procédure, enregistrement, actions, etc.) mais le bénéfice de l'ensemble de ces activités n'est pas toujours visible de la part du client externe et donc, à plus forte raison, de la part du client interne (le personnel).

Quel est le bénéfice perçu par le client externe après une démarche qualité ?

Quelle différence le client externe perçoit-il – en termes de satisfaction ou de valeur ajoutée supplémentaires – de son fournisseur après que celui-ci a mis en œuvre un système de management de la qualité ?

La troisième typologie de clients est la société civile (collectivité)

Il s'agit de toutes les catégories d'individus qui ne sont pas directement impliquées dans les transactions entre l'organisme et ses clients ou usagers mais qui en subissent des conséquences positives (richesses créées, taxes professionnelles, emplois, services supplémentaires pour des catégories défavorisées, etc.) ou négatives (bruit, circulation, encombrements, etc.). Les nuisances sont très souvent à caractère environnemental et de ce fait touchent de plus près le management environnemental. La société civile est un client indirect de la qualité. Signalons au passage que les fournisseurs (sous-traitants, prestataires extérieurs, etc.) figurent dans cette catégorie.

La quatrième typologie de clients concerne les managers et/ou des actionnaires

En ce qui concerne le ou les managers, le patron ou ses représentants (directions générales, conseil d'administration), il existe

deux cas de figure. Soit il souhaite la mise en œuvre d'un système de management de la qualité parce qu'il y croit profondément. Soit il souhaite la mise en œuvre d'un système de management de la qualité parce qu'il pense qu'il y est contraint (pression des clients, des élus, des ministères de tutelle, des actionnaires, des marchés, etc.).

Dans tous les cas, il est le client direct de la fonction qualité en ce sens qu'elle est son éminence grise, son conseil direct. Il attend des résultats des actions de la fonction, et celle-ci lui rend des comptes régulièrement.

Très souvent, la démarche qualité et, sa conséquence directe, la mise en place d'une fonction qualité ne sont pas directement du fait de l'actionnaire. Pour les entreprises privées, ce que veut l'actionnaire, ce sont des profits. Dans le cas des services publics, on peut remplacer le terme d'actionnaire par celui de ministère de tutelle (dans le cas des services de l'État) ou celui d'élus (dans le cas des collectivités territoriales). Ce n'est alors pas le profit qui est attendu mais une modernisation des services, accompagnée d'une plus grande efficacité (réduction des ressources avec amélioration des services).

Les attentes de cette partie prenante sont des exigences de résultats (meilleure gestion économique, plus grande satisfaction des citoyens et des usagers, plus de marchés, plus de clients, plus de marge). Les actionnaires sont des clients indirects de la fonction qualité.

L'évaluation de la satisfaction des parties prenantes

La mesure de la performance ne peut, pour la fonction qualité, passer par une évaluation de ses propres résultats comme cela se pratique pour les processus de réalisation. En effet, nous l'avons répété à maintes reprises (parce que c'est important), la fonction qualité ne produit rien par elle-même. En conséquence, la seule manière d'aborder la mesure de la performance est de travailler sur l'évaluation de la satisfaction des clients de la fonction qualité avec tous les bémols déjà mentionnés. Par exemple, que certains

clients n'ont même pas conscience qu'ils sont des clients. Le risque (avéré quelquefois) est que ce type de client, lorsqu'il est interrogé, réponde : « On n'a absolument pas besoin des personnels du service qualité et d'ailleurs, on se demande bien ce qu'ils peuvent faire toute la journée. »

Ceci est donc la première difficulté.

La deuxième concerne la valeur de l'information en retour. Il est assez facile de satisfaire des clients en leur donnant ce qu'ils veulent au détriment de la mission de l'organisme ou bien en leur fournissant des prestations supplémentaires.

Imaginons pour être plus clair qu'une police municipale interroge les usagers. Suite à leur demande (par exemple, laissez-nous stationner comme on veut et aussi longtemps que l'on veut), elle ne sort plus sur le terrain et ne distribue plus de PV pour le stationnement interdit. Les usagers automobilistes seront ravis. Cette satisfaction est-elle acceptable ?

Imaginons qu'une entreprise *donne* ses prestations au lieu de les vendre, le client ne serait-il pas comblé ?

Imaginons que les réclamations soient traitées en lieu et place de ceux qui en sont à l'origine, les clients internes de production ne seraient-ils pas heureux ?

Imaginons que les programmes de télévision soient fabriqués uniquement pour satisfaire les attentes du plus grand nombre et pour faire de l'audience, les téléspectateurs ne seraient-ils pas enchantés ?

Imaginons que les services d'urgence doublent ou triplent les ressources en personnels et en équipements afin d'accueillir tous ceux qui sont trop paresseux pour prendre rendez-vous chez le médecin et faire soigner leurs petits bobos, les patients ne seraient-ils pas contents ?

La troisième (difficulté) est que, de toutes les parties prenantes énumérées ci-dessus, seules une ou deux d'entre elles sont en contact direct avec la fonction qualité (clients directs). Il s'agit des personnels et de la direction. En conséquence, seules ces

deux catégories de clients sont en mesure de répondre à des évaluations de satisfaction sur les performances de la fonction. Un actionnaire ne sait pas toujours qu'une fonction qualité existe. Les clients non plus, la société civile est dans ce cas aussi. Soyons modestes, un organisme peut montrer des performances sans fonction qualité parce que la culture et les habitudes ont déjà peut-être intégré les principes du management de la qualité sans les connaître. Il faudra donc demander aux clients directs si la fonction qualité les aide dans leurs missions respectives qui sont de satisfaire les actionnaires, les clients et la société civile.

Autrement dit, nous avons le schéma suivant :

Fonction qualité → Directions et personnels → Clients, actionnaires et société civile.

Les directions et les personnels travaillent pour satisfaire les clients, les actionnaires et la société civile.

Les directions travaillent en plus pour satisfaire les personnels (motivation, respect, etc.). L'action de la fonction qualité sur le personnel est à la fois directe et indirecte. Elle est directe pour les actions d'aides, d'assistance et de formations. Elle est indirecte pour les actions effectuées auprès de la direction (et de l'encadrement) au bénéfice des personnels (sensibilisation à la reconnaissance et au respect des personnes, implications des individus dans l'amélioration, ambiance de travail, etc.).

La fonction qualité travaille pour aider les directions et les personnels à accomplir ce qui est attendu par les autres parties prenantes déjà citées.

Pour ces différentes raisons, la mesure de la satisfaction des diverses catégories de clients énumérées ci-dessus doit tenir compte de leurs poids respectifs. La satisfaction du client qui veut la gratuité des services sera équilibrée par l'insatisfaction de l'actionnaire qui voit fondre ses profits.

Le problème est que l'équilibre entre la satisfaction des attentes de toutes les parties prenantes n'est pas forcément au milieu. Il y a en premier lieu des parties prenantes qui sont plus importantes.

Les clients passent en premier car sans eux... Ensuite, les poids respectifs dépendent de la mission sociétale de l'organisme, de la vision de son ou de ses managers. Des valeurs et vertus qu'ils professent pour son fonctionnement. Si vous souhaitez évaluer la vraie performance de la fonction qualité de votre organisation, cela demandera de construire un diagramme de pondération qui positionnera chaque partie prenante selon vos particularités.

Si vous avez identifié cinq parties prenantes, il vous faudra trouver le point d'équilibre (le « barycentre ») de votre organisme. Un schéma est plus explicatif.

Sur la figure 6.2, on imagine que l'organisme est un prestataire de services qui met en œuvre une politique d'écoute et de satisfaction des clients très forte. L'organisme fonctionne 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. L'actionnariat est familial et il n'y a pas de volonté absolue de faire des profits sur le court terme.

L'organisme n'a pas un impact fort sur des paramètres relevant de la société civile (pas d'achats, petite structure, société de services sans impact sur l'environnement, etc.).

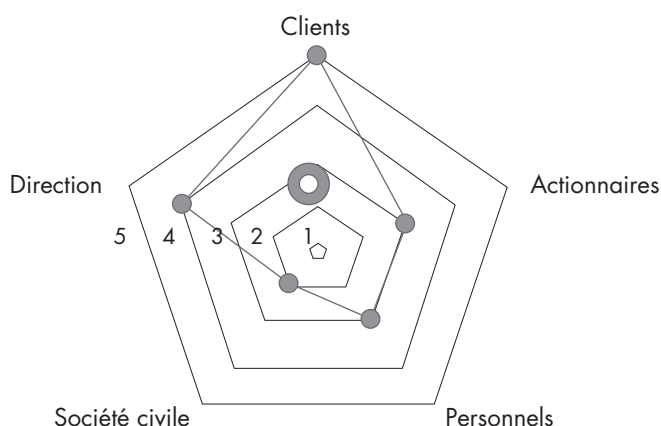


Figure 6.2

Chaque partie prenante se voit attribuer un coefficient de pondération qui sera pris en compte dans le calcul de la satisfaction

moyenne. Le coefficient pondérateur est de 5 pour les clients, de 4 pour la direction, de 3 pour les actionnaires et les personnels, et de 1 pour les fournisseurs et la société civile.

Dans ce type d'évaluation, les clients sont toujours notés au maximum, c'est-à-dire 5.

Cette approche permet un calcul rapide mais approximatif de la performance de la fonction qualité en utilisant les questionnaires standard proposés un peu plus loin.

Les prestations fournies aux clients

Les prestations à destination des clients externes

Il conviendra bien entendu que chaque organisme fasse l'inventaire de ses prestations et des conditions de livraison de ces prestations pour construire les questionnaires qui suivent. Les exemples ci-dessous sont donnés à titre illustratif. Il vous faudra peut-être en ajouter et en retrancher selon vos activités, votre métier et les spécificités de votre marché ou de votre région.

Tableau 6.1

Groupe Clients	Prestations
Clients externes	• Bien ou service de base (conformité) • Délais de livraison • Accueil • SAV • Traitement des réclamations • Assistance technique • Rapidité d'intervention • Confort • Équité • Respect du prix • Respect des budgets • Innocuité • Présentation

••• Clients externes (suite)	• Propreté • Innovation • Renouvellement des gammes • Disponibilité • Sécurité • Accessibilité • Documentation associée aux produits ou services • Communication sur les relations avec l'organisme • Temps de réponse aux demandes • Formation sur les produits ou services • Transparence du service • Durée de vie des produits • Fiabilité des produits • Adéquation des services • Simplicité des services • Compréhension et respect • Reconnaissance de fidélité • Personnalisation du service
------------------------------------	---

Tableau 6.2. Les prestations à destination interne

Groupe Clients	Prestations
Directions générales, comités de direction ou de surveillance, etc.	• Information et formation au management qualité (QSEDD) • Information sur les performances qualité (QSEDD). • Aide à la gouvernance de l'organisme • Aide à la compréhension des concepts de management de la qualité • Aide à l'élaboration d'une stratégie orientée clients • Aide à la communication interne • Aide à la valorisation et au développement des personnels • Aide à la mesure pertinente et cohérente des performances • Aide à l'amélioration de l'efficacité de l'organisme (résultats opérationnels) • Aide à l'amélioration de l'efficience de l'organisme (résultats économiques) • Aide à une meilleure relation entre les composantes de l'organisme • Aide pour l'exemplarité des comportements de l'encadrement • Aide pour l'amélioration des relations avec les partenaires extérieurs

• • • Directions générales, comités de direction ou de surveillance, etc. (suite)	• Aide pour l'implication dans la société civile • Aide pour la veille réglementaire et l'intelligence économique • Aide pour l'évaluation des risques qualité • Aide pour l'amélioration de la technologie et pour l'innovation • Aide pour l'amélioration de l'équité sociale • Bilan de l'efficacité du système de management • Synthèse des problèmes et dysfonctionnements • Synthèse de la dynamique de progrès • Synthèse des retours d'informations clients • Synthèse des audits internes • Synthèse des performances des produits et services rendus
Managers de structure, directions d'unités, de métiers, de produits, de <i>business units</i> , de centre de production, etc.	• Information et formation au management qualité (QSEDD) • Informations sur les performances qualité (QSEDD) • Directives et assistance pour la maîtrise des risques de toute nature • Directives et assistance pour la maîtrise de l'information (gestion documentaire) • Directives et assistance pour l'identification, l'enregistrement et l'analyse des non-conformités et des dysfonctionnements • Directives et assistance pour la mise en œuvre d'actions d'améliorations permanentes • Directives et assistance pour la maîtrise opérationnelle des prestations • Directives et assistance pour la maîtrise des achats • Directives et assistance pour la maîtrise des projets (innovations ou autres) • Directives et assistance pour la maîtrise de contacts avec les clients • Directives et assistance pour la maîtrise des Ressources humaines • Directives et assistance pour la maîtrise de la communication interne • Directives et assistance pour la mise en place d'outils de management de la qualité • Directives et assistance pour l'implication des personnes, leur reconnaissance et leur développement personnel • Directives et assistance pour la formation • • •

Managers de processus, chefs de services, responsables de départements	• Information et formation au management qualité (QSEDD) • Informations sur les performances qualité (QSEDD) • Directives et assistance pour la maîtrise des risques de toute nature • Directives et assistance pour la maîtrise de l'information (gestion documentaire) • Directives et assistance pour la maîtrise opérationnelle des prestations • Directives et assistance pour la maîtrise des achats • Directives et assistance pour la maîtrise des projets (innovations ou autres) • Directives et assistance pour la maîtrise de contacts avec les clients • Directives et assistance pour la maîtrise des Ressources humaines • Directives et assistance pour la maîtrise de la communication interne • Directives et assistance pour l'identification, l'enregistrement et l'analyse des non-conformités et des dysfonctionnements • Directives et assistance pour la mise en œuvre d'actions d'améliorations permanentes • Directives et assistance pour la mise en place d'outils de management de la qualité • Directives et assistance pour l'implication des personnes, leur reconnaissance et leur développement personnel • Directives et assistance pour la formation • Directives pour le pilotage des processus • Directives pour l'évaluation des performances des processus • Directives et assistance pour l'amélioration de la performance des processus • Directives et assistance pour la résolution de problèmes
--	--

Tableau 6.3. Les prestations à destination des financiers ou représentants

Groupe Clients	Prestations
Financiers, actionnaires, élus	• Plus grande probabilité de pérennité • Plus grande adaptation aux contraintes sociétales • Meilleure visibilité pour le futur • Plus grande transparence du fonctionnement de l'organisme • Meilleurs résultats en matière de préservation de l'environnement

Financiers, actionnaires, élus (suite)	• Meilleurs résultats en matière de santé et sécurité au travail • Plus grande contribution au développement personnel des collaborateurs • Plus grande implication dans le développement durable • Plus forte profitabilité • Meilleure utilisation des infrastructures • Plus grande équité sociale • Plus grande efficience • Meilleures performances • Indicateurs de bonne gestion des fonds et des budgets • Économies de fonctionnements • Plus grande satisfaction des clients et usagers • Plus grande pénétration des marchés • Plus grande efficacité des politiques publiques • Plus grande créativité • Emploi de technologies innovantes
---	--

Tableau 6.4. Les prestations à destination du personnel

Groupe Clients	Prestations
Personnel	• Informations sur le management de la qualité (QSEDD) • Développement des compétences • Amélioration des comportements et du sens du service aux autres • Respect des personnes et compréhension des problèmes • Partage des savoirs avec les collègues • Formation par la hiérarchie directe • Responsabilités dans le travail • Niveau d'implication dans le travail • Autonomie accrue • Pouvoir de décision accru • Dialogue avec la hiérarchie • Reconnaissance des mérites • Prise en compte des suggestions • Ambiance de travail • Plus grande sécurité au travail • Meilleure compréhension du fonctionnement économique de l'organisme • Travail d'équipe, entraide • Protection en cas de problèmes économiques

Personnel (suite)	• Respect et préservation de l'environnement • Plus de possibilités de développement de carrières • Plus grande égalité des chances • Plus grande visibilité de la stratégie et de l'organisation • Meilleures relations avec les autres • Plus grande reconnaissance par la hiérarchie • Plus grande motivation au travail • Compréhension et assistance en cas de difficultés personnelles
----------------------	--

Tableau 6.5. Les prestations à destination des partenaires et de la société civile

Groupe Clients	Prestations
Partenaires, fournisseurs, associations, ONG, syndicats professionnels	• Relations durables • Relations profitables • Transparence dans les relations • Associations à des projets sur le long terme • Écoute permanente et active • Collaboration pour l'amélioration des performances • Échanges bénéfiques de part et d'autre • Plus grande richesse pour la communauté (impôts et taxes) • Création d'emplois • Aides à des associations • Mécénat d'entreprise • Collaboration pour l'amélioration des techniques et des technologies • Du <i>benchmarking</i> • Contribution à l'apprentissage et à la formation des jeunes • Meilleurs résultats en matière de préservation de l'environnement • Meilleurs résultats en matière de santé et sécurité au travail • Plus grande implication dans le développement durable • Plus grand comportement éthique

Nota

D'aucuns s'étonneront de la présence d'éléments appartenant au management environnemental, à la santé et à la sécurité des salariés au travail et au développement durable dans les prérogatives et les missions et rôles d'une fonction qualité. C'est vrai que les limites de cette fonction,

comme son libellé d'ailleurs, sont très ambiguës (on parle aujourd'hui parfois de supprimer le mot qualité pour le remplacer par un équivalent – que l'on n'a pas encore trouvé). Notre guide principal pour travailler sur la mesure des performances est le référentiel EFQM. Or celui-ci aborde la responsabilité sociétale des organismes et en conséquence inclut également des paramètres relatifs à la préservation de l'environnement et à la préservation de la santé et sécurité des personnels.

Ce thème de la mesure des performances d'une fonction qualité pourrait s'appliquer tout aussi bien et avec un parallélisme absolu aux fonctions « environnement » ou « santé et sécurité ». Comme la qualité, ces fonctions sont transversales et nul ne peut mieux s'occuper de sa sécurité que celui qui est lui-même sur l'échafaudage.

L'adaptation des questionnaires aux spécificités d'une organisation sera conduite en fonction des éléments suivants :

- ▀ les valeurs souhaitées par les directions influenceront l'inventaire des prestations fournies aux clients externes. Par exemple des critères de proximité, d'assistance, en un mot les promesses implicites ou explicites faites aux clients ;
- ▀ le profil des actionnaires aura un impact sur les critères soumis à leur appréciation. Par exemple un actionnariat familial privilégiera la capitalisation plutôt que le profit à court terme, l'investissement plutôt que les dividendes. Il acceptera des profits plus faibles pour favoriser une politique salariale ambitieuse, etc. ;
- ▀ les missions et les statuts des services publics auront une incidence sur les questions posées aux clients externes. Il conviendra de distinguer la satisfaction de l'individu usager et de la collectivité. Par exemple, on posera des questions sur le niveau de sécurité pour la police municipale.

Les questions aux parties prenantes directes sont orientées pour savoir si la fonction qualité représente une ressource satisfaisante pour les aider à accomplir leur mission sociétale et ainsi satisfaire les parties prenantes externes. Il est clair que le taux de satisfaction des clients externes constitue une information précieuse car

si ceux-ci sont mécontents, il convient alors de se poser de sérieuses questions quant à l'efficacité et la pertinence de l'assistance de la fonction qualité aux autres fonctions opérationnelles et de support. À l'inverse, il serait étonnant également que les clients, la société civile, les actionnaires et les fournisseurs soient extrêmement satisfaits alors que l'aide apportée par la fonction qualité à ses clients directs soit jugée nulle ou non satisfaisante par ceux-ci (directions et personnels).

Les questionnaires d'évaluation des résultats sur la satisfaction clients

Le référentiel du couple produits/clients constitue la base de notre questionnaire d'évaluation de la satisfaction client. Les différents clients à qui s'adresse le questionnaire doivent fournir une évaluation en sélectionnant une des quatre réponses proposées : « très satisfait », « satisfait », « peu satisfait », « non satisfait ».

Les réponses aux questions nous permettront de déterminer un taux en donnant une valeur qualitative à chacune d'elles : 4 pour « très satisfait », 3 pour « satisfait », 2 pour « peu satisfait », et 1 pour « non satisfait ». La note maximale est le nombre de questions multiplié par 4. Ce nombre sera divisé par la somme des points correspondant aux réponses à chaque question ; le tout, exprimé en pourcentage, donnera le taux de satisfaction global.

L'évaluation de la satisfaction se fait en analysant l'atteinte des objectifs (la cible), les tendances, les comparaisons avec d'autres résultats de même type, et l'analyse des causes.

Tableau 6.6. Questionnaire d'évaluation de la satisfaction clients

Satisfaction des clients externes		
Biens ou services de base (conformité)	☐ Très satisfait	☐ Satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait
Délais de livraison	☐ Très satisfait	☐ Satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait
Accueil	☐ Très satisfait	☐ Satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait
SAV	☐ Très satisfait	☐ Satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait
Traitement des réclamations	☐ Très satisfait	☐ Satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait
Assistance technique	☐ Très satisfait	☐ Satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait
Rapidité d'intervention	☐ Très satisfait	☐ Satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait
Confort	☐ Très satisfait	☐ Satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait
Équité	☐ Très satisfait	☐ Satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait
Respect du prix	☐ Très satisfait	☐ Satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait
Respect des budgets	☐ Très satisfait	☐ Satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait
Innocuité	☐ Très satisfait	☐ Satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait
Présentation	☐ Très satisfait	☐ Satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait
Propreté	☐ Très satisfait	☐ Satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait
Innovation	☐ Très satisfait	☐ Satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait
Renouvellement des gammes	☐ Très satisfait	☐ Satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait
Disponibilité	☐ Très satisfait	☐ Satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait
Sécurité	☐ Très satisfait	☐ Satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait

...

Accessibilité	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Documentation associée aux produits ou services	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Communication sur les relations avec l'organisme	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Temps de réponse aux demandes	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Formation sur les produits ou services	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Transparence du service	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Durée de vie des produits	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Fiabilité des produits	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Adéquation des services	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Simplicité des services	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Compréhension et respect	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Reconnaissance de fidélité	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Personnalisation du service	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait

Satisfaction des directions générales, comités de direction ou de surveillance, etc.	
Information et formation au management QSEDD	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Informations sur les performances QSEDD	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide à la gouvernance de l'organisme	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide à la compréhension des concepts de management de la qualité	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide à l'élaboration d'une stratégie orientée clients	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait

Aide à la communication interne	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide à la valorisation et au développement des personnels	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide à la mesure pertinente et cohérente des performances	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide à l'amélioration de l'efficacité de l'organisme (résultats opérationnels)	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide à l'amélioration de l'efficience de l'organisme (résultats économiques)	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide à une meilleure relation entre les composantes de l'organisme	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide pour l'exemplarité des comportements de l'encadrement	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide pour l'amélioration des relations avec les partenaires extérieurs	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide pour l'implication dans la société civile	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide pour la veille réglementaire et l'intelligence économique	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide pour l'évaluation des risques QSEDD	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide pour l'amélioration de la technologie et pour l'innovation	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide pour l'amélioration de l'équité sociale	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Bilan de l'efficacité du système de management	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Synthèse des problèmes et dysfonctionnements	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Synthèse de la dynamique de progrès	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Synthèse des retours d'informations clients	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Synthèse des audits internes	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Synthèse des performances des produits et services rendus	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait

Satisfaction des managers de structure Directions d'unités, de métiers, de produits, de <i>business units</i> , de centre de production, etc.		
Information et formation au management QSEDD	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☐ Satisfait ☐ Non satisfait
Informations sur les performances QSEDD	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☐ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise des risques de toute nature	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☐ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise de l'information (gestion documentaire)	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☐ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour l'identification, l'enregistrement et l'analyse des non-conformités et des dysfonctionnements	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☐ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la mise en œuvre d'actions d'améliorations permanentes	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☐ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise opérationnelle des prestations	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☐ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise des achats	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☐ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise des projets (innovations ou autres)	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☐ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise de contacts avec les clients	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☐ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise des Ressources humaines	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☐ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise de la communication interne	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☐ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la mise en place d'outils de management de la qualité	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☐ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour l'implication des personnes, leur reconnaissance et leur développement personnel	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☐ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la formation	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☐ Satisfait ☐ Non satisfait

Satisfaction des managers de processus/chefs de services /responsables de départements	
Information et formation au management QSEDD	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Informations sur les performances QSEDD	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise des risques de toute nature	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise de l'information (gestion documentaire)	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise opérationnelle des prestations	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise des achats	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise des projets (innovations ou autres)	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise de contacts avec les clients	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise des Ressources humaines	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise de la communication interne	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour l'identification, l'enregistrement et l'analyse des non-conformités et des dysfonctionnements	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la mise en œuvre d'actions d'améliorations permanentes	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la mise en place d'outils de management de la qualité	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour l'implication des personnes, leur reconnaissance et leur développement personnel	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la formation	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Directives pour le pilotage des processus	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Directives pour l'évaluation des performances des processus	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait

Directives et assistance pour l'amélioration de la performance des processus	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la résolution de problèmes	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait

Satisfaction des financiers/actionnaires/élus	
Plus grande probabilité de pérennité	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande adaptation aux contraintes sociétales	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Meilleure visibilité pour le futur	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande transparence du fonctionnement de l'organisme	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Meilleurs résultats en matière de préservation de l'environnement	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Meilleurs résultats en matière de santé et sécurité au travail	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande contribution au développement personnel des collaborateurs	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande implication dans le développement durable	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus forte rentabilité	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Meilleure utilisation des infrastructures	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande équité sociale	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande efficacité	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Meilleures performances	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Indicateurs de bonne gestion des fonds et des budgets	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Économies de fonctionnements	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait

Plus grande satisfaction des clients et usagers	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande pénétration des marchés	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande efficacité des politiques publiques	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande créativité	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Emploi de technologies innovantes	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait

Satisfaction des personnels	
Informations sur le management de la qualité	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Développement des compétences	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Amélioration des comportements et du sens du service aux autres	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Respect des personnes et compréhension des problèmes	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Partage des savoirs avec les collègues	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Formation par la hiérarchie directe	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Responsabilités dans le travail	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Niveau d'implication dans le travail	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Autonomie accrue	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Pouvoir de décision accru	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Dialogue avec la hiérarchie	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Reconnaissance des mérites	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait

Prise en compte des suggestions	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Ambiance de travail	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande sécurité au travail	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Meilleure compréhension du fonctionnement économique de l'organisme	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Travail d'équipe, entraide	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Protection en cas de problèmes économiques	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Respect et préservation de l'environnement	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus de possibilités de développement de carrières	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande égalité des chances	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande visibilité de la stratégie et de l'organisation	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Meilleures relations avec les autres	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande reconnaissance par la hiérarchie	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande motivation au travail	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Compréhension et assistance en cas de difficultés personnelles	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait

Satisfaction des partenaires/fournisseurs/associations/ONG/ syndicats professionnels	
Relations durables	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Relations profitables	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Transparence dans les relations	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait

Associations à des projets sur le long terme	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Écoute permanente et active	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Collaboration pour l'amélioration des performances	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Échanges bénéfiques de part et d'autre	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande richesse pour la communauté (impôts et taxes)	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Création d'emploi	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aides à des associations	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Mécénat d'entreprise	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Collaboration pour l'amélioration des techniques et des technologies	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Du <i>benchmarking</i>	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Contribution à l'apprentissage et à la formation des jeunes	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Meilleurs résultats en matière de préservation de l'environnement	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Meilleurs résultats en matière de santé et sécurité au travail	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande implication dans le développement durable	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grand comportement éthique	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait

L'utilisation de tout ou partie de ces questionnaires dépend bien évidemment aussi de la taille de l'organisme intéressé. Dans une PME, avec une structure hiérarchique minimum (un ou deux niveaux), il conviendra d'utiliser les questionnaires destinés à la direction et ceux destinés aux chefs de service en laissant de côté les managers de structures qui n'existent pas dans ce cas de figure.

Le taux de satisfaction des parties prenantes

Les réponses aux questions précédentes permettent d'obtenir les résultats suivants sous la forme de taux de satisfaction global et à différents niveaux, pour obtenir simultanément une évaluation et un diagnostic pouvant ouvrir sur un plan d'actions.

Tableau 6.7. Exemple de taux de satisfaction des parties prenantes

Clients	Taux de satisfaction
Clients externes	65 %
DG/CODIR	48 %
Managers de structures	32 %
Directeurs d'unités	28 %
Managers de processus	44 %
Chefs de services	29 %
Responsables de départements	35 %
Agents de maîtrise	45 %
Personnels de production	32 %
Personnels services supports	22 %
Partenaires	37 %
Fournisseurs	45 %
ONG	NA
Associations	NA
Syndicats professionnels	NA
Élus/tutelle	NA
Actionnaires/financiers	54 %
Voisins	27 %
Municipalité	78 %
Conseil général	68 %
Taux global	43 %

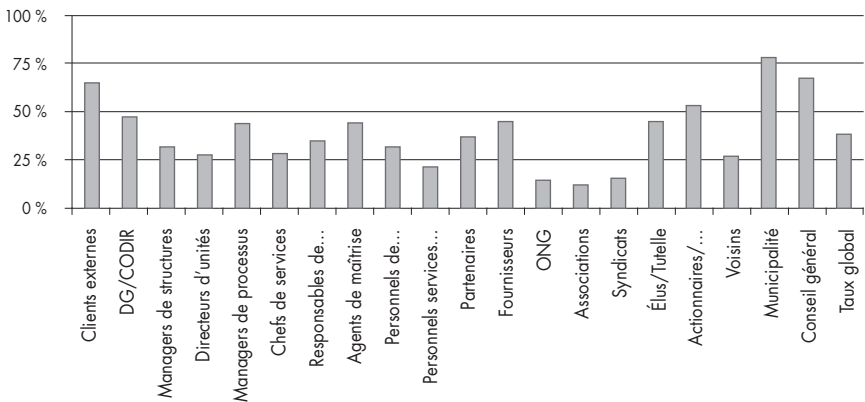


Figure 6.3. Taux de satisfaction des parties prenantes

Tableau 6.8

	Taux de satisfaction
Clients externes	45 %
Personnel	25 %
Managers	32 %
Société civile	12 %
Taux global	29 %

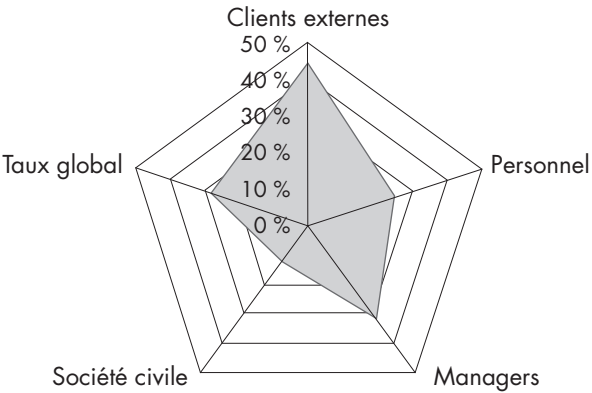


Figure 6.4

Ces tableaux et graphiques servent à expliquer le taux de satisfaction clients global et permettent de l'analyser par type de clients pour identifier les zones de progrès. En fonction de sa

valeur, le taux de satisfaction client illustre quatre configurations types de la fonction qualité comme l'indique la figure 6.5.

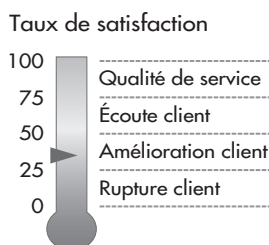


Figure 6.5. Baromètre du taux de satisfaction client

Un service qualité dont l'évaluation montre un niveau « amélioration client » qui dénote un état où les demandes des clients ne sont pas toujours prises en compte. Les prestations de la fonction qualité ne sont pas toutes jugées pertinentes et les remontées des bénéficiaires dans ce sens ne sont pas toujours traitées en tant que telles. Il se peut que la connaissance des principes du management de la qualité soit insuffisante et que les bénéficiaires ne comprennent pas les actions de la fonction qualité. Il se peut également que la fonction qualité n'ait pas perçu (ou identifié) correctement les attentes et les besoins des utilisateurs de ses prestations.

Les actions d'amélioration devront d'abord porter sur une bonne écoute des attentes et sur une meilleure information quant au concept qualité.

Le niveau « qualité de service » indique que la mission et les résultats obtenus par la fonction qualité sont en adéquation avec les attentes des bénéficiaires. Les prestations offertes par la fonction qualité sont adaptées aux besoins des clients et ceux-ci ont compris le rôle et la finalité d'une démarche qualité et de la fonction qui en assure la dynamique. La fonction qualité apporte une aide et une assistance satisfaisante et comprend les besoins des autres fonctions.

Le niveau « Écoute client » peut indiquer une bonne écoute des besoins. Les relations avec les clients sont bonnes. Des rencontres

sont fréquentes et il existe de part et d'autre une volonté d'avancer, mais un manque de moyens peut gêner une collaboration plus active entre les parties.

Les prestations de la fonction qualité ne répondent pas tout à fait aux attentes des demandeurs. Il se peut qu'il existe des différences de compréhension.

Le niveau « Rupture client » indique une situation de crise. La fonction qualité n'est pas comprise et fait l'objet de phénomènes de rejet des autres fonctions de l'organisation. Ils la perçoivent comme génératrice de charges supplémentaires et sans réelle utilité. Les autres fonctions identifient les inconvénients mais n'en voient pas les avantages. Il existe un fossé culturel et une véritable incompréhension entre les conceptions organisationnelles des uns et des autres.

Dans une telle situation, il est urgent de redéfinir les missions de la fonction qualité et d'en informer les parties prenantes. Il est urgent de sensibiliser les parties prenantes aux enjeux et au concept du management de la qualité. Il est urgent de préciser l'intérêt d'une telle fonction.

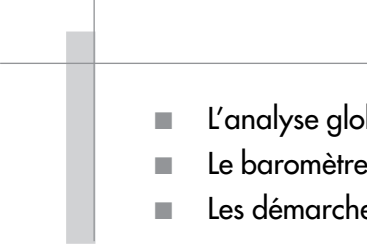
Synthèse

Il est essentiel que la fonction qualité applique pour elle-même les principes du management de la qualité et soit en permanence en phase avec les besoins et les attentes des bénéficiaires, et qu'elle communique sur le concept de management de la qualité et sur ses principes.

Les référentiels clients, les questionnaires et le baromètre de satisfaction sont des outils qui permettent de formaliser ce point majeur, de l'analyser et d'y apporter des solutions.

L'axe client est le quatrième et dernier niveau d'analyse du modèle MEF. Il complète les axes « activités », « compétences » et « organisation ». Ces quatre axes peuvent être traités indépendamment ou bien associés pour construire un taux de référence global.

L'évaluation globale de la fonction qualité

- 
- L'analyse globale de la fonction qualité
 - Le baromètre de la performance globale
 - Les démarches d'amélioration de la fonction qualité

Ce chapitre consiste à fournir l'analyse commune des quatre pôles traités indépendamment dans les quatre chapitres précédents. Les quatre taux analysant le périmètre d'activités, le niveau de compétences, les ressources allouées et la satisfaction des clients sont combinés pour déterminer un taux global de performance fonctionnelle, afin de donner une cotation de la fonction avec les critères explicatifs de cette même cotation. Cela permet de positionner la fonction qualité dans une échelle et de lui associer un type dont les caractéristiques seront autant d'éléments d'appréciation de son fonctionnement et de sa progression.

L'analyse globale de la fonction qualité

L'administration des questionnaires et l'utilisation des référentiels d'activités, de compétences, de support structurel et de satisfaction client permettent d'obtenir différentes évaluations dont l'ensemble peut se résumer par le tableau 7.1. Il peut être réalisé sous Excel ou bien automatiquement par une application informatique qui gère simultanément les différents questionnaires et l'administration des résultats.

Tableau 7.1 : Synthèse des évaluations fonctionnelles

Thème d'évaluation	Évaluation
Gérer l'amélioration continue	40 %
Créer la dynamique managériale de la performance	55 %
Focaliser la politique et la stratégie	80 %
Accompagner les projets auprès des salariés	60 %
Organiser les ressources et les partenariats	45 %
Animer le management par les processus	35 %
Taux d'activités	53 %
Savoirs techniques	40 %
Savoirs comportementaux	45 %
Savoirs prospectifs	20 %
Taux de maîtrise	35 %
Positionnement	75 %
Fonctionnement	30 %
Ressources	45 %
Taux de support structurel	50 %
Clients externes	35 %
Personnel	25 %
Société civile	37 %
Managers	15 %
Taux de satisfaction clients	28 %
TAUX DE PERFORMANCE GLOBAL	41 %

Ces différents chiffres peuvent être présentés sous la forme de graphiques, comme les figures 7.1 et 7.2 pour une meilleure appréciation des différences et des thèmes qui seront le plus à travailler.

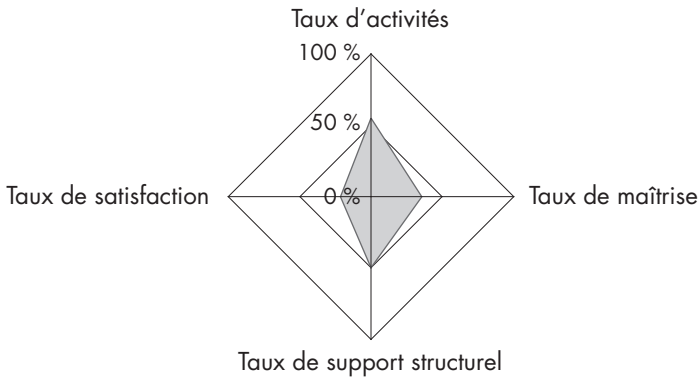


Figure 7.1 : Les branches de l'évaluation fonctionnelle

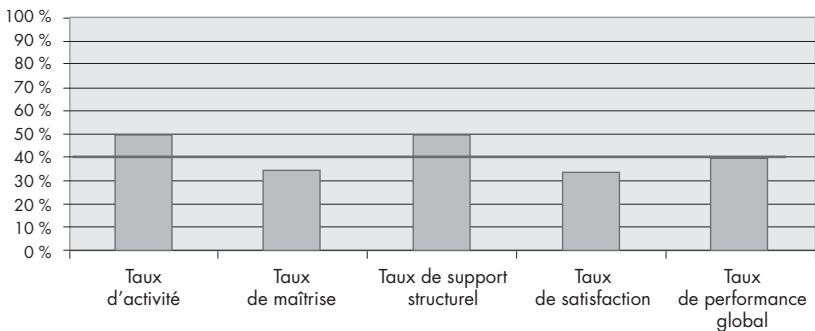


Figure 7.2 : Histogramme des taux composant le taux de performance global

L'analyse de chacun des thèmes a été abordée lors des chapitres précédents. Nous nous focaliserons uniquement sur l'analyse de la performance globale dans ce chapitre avec un baromètre, comme pour l'analyse des quatre dimensions dans le chapitre 8.

Le baromètre de la performance globale

Le baromètre en quatre dimensions

Le baromètre global, en tant que moyenne simple ou pondérée (si un poids plus important doit être attribué à l'une des quatre variables) des quatre dimensions, donne une évaluation de la performance globale de la fonction qualité par une valeur quantitative comprise entre 0 et 100 et des indications qualitatives permettant de situer le niveau de la fonction analysée.

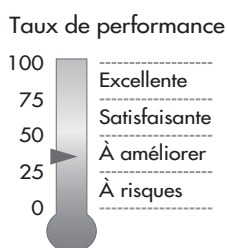


Figure 7.3. Baromètre de performance de la fonction

Le baromètre global de performance est un indicateur qui joue le rôle de mise en alerte des principaux responsables de l'entreprise. Les pistes d'action à mettre en œuvre dépendent de la composition du baromètre global. S'il est faible en raison d'une valeur catastrophique du taux de maîtrise des compétences, alors il faudra mettre en œuvre des actions de formation comme cela est précisé dans le chapitre 4. Les actions à mener sont contenues dans les chapitres 3, 4, 5 et 6, qui développent les quatre axes et les quatre baromètres Activités, Compétences, Organisation et Clients.

La **fonction Excellente** illustre une situation où le taux de performance est supérieur à 75 %, obtenu par des valeurs fortes et/ou moyennes sur les quatre dimensions. La fonction qualité remplit pleinement ses objectifs et se positionne comme un domaine d'excellence pour l'entreprise. L'entreprise est reconnue pour son expertise dans ce domaine et se caractérise par l'efficacité et la performance. Le seul objectif consiste à maintenir cet état d'excellence.

La **fonction Satisfaisante** est caractérisée par un taux de performance oscillant entre 50 % et 75 %. Ce qui est réalisé par la fonction qualité est acceptable. Elle remplit son contrat sans innovation ni zèle particulier. Cette notion de réalisation *a minima* de ce qui a été demandé peut-être variable selon les dimensions. Ce taux moyen peut être obtenu par un niveau élevé sur quelques dimensions et des taux très bas sur les autres. Les thèmes à améliorer devront faire l'objet d'un plan d'actions à court ou moyen terme.

La **fonction À améliorer** correspond à un taux de performance entre 25 % et 50 %. Avec une telle évaluation, il n'y a pas de domaine d'excellence, mais des valeurs moyennes et basses, faisant état d'une situation où la fonction qualité répond de manière partielle à ses obligations et aux attentes de ses clients. Il y a de grosses lacunes à corriger en analysant les raisons et en évaluant les modalités de transformation envisageables à moyen terme.

La **fonction À risques** est qualifiée par un taux de performance inférieur à 25 %. Ce taux est généralement obtenu par des taux très faibles (inférieur à 25 %) dans l'ensemble des quatre dimensions de l'analyse. Cette situation fait état d'un fonctionnement très dégradé de la fonction qualité, qui ne lui permet plus de réaliser le minimum demandé, avec des risques très forts de non-réalisation d'activités. Le périmètre de son intervention est partiel et ne correspond plus aux attentes de ses clients au sens large, il y a un réel décalage entre les activités réalisées et les activités attendues, les domaines d'intervention sur lesquels son implication est souhaitée. Ces incidents décrédibilisent la fonction. Les décisionnels et managers ne disposent plus des informations et des outils suffisants pour gérer la qualité dans l'entreprise. Dans ce cas, il est urgent de mettre en place un audit de la fonction avec des actions de restructuration sur l'ensemble des quatre dimensions.

La synthèse des quatre baromètres

La figure 7.4 illustre un panorama des quatre baromètres et de la synthèse. En dessous de chaque baromètre, peuvent figurer les variables les plus fortes et les plus faibles pour identifier les raisons de cette évaluation. Il est également possible de faire des courbes d'évolution dans le temps pour apprécier les effets des actions entreprises.

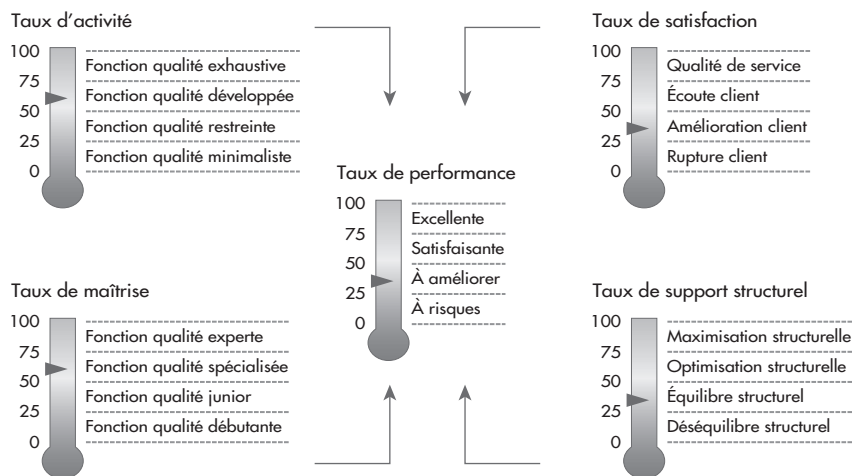


Figure 7.4. Ensemble des baromètres de l'évaluation fonctionnelle

Les démarches d'amélioration de la fonction qualité

Les résultats obtenus avec le taux de performance global, le taux d'activité, le taux de maîtrise, le taux de support structurel et le taux de satisfaction sont des repères de gestion en tant que tels mais peuvent également être utilisés pour la construction de matrices aidant à définir les démarches d'amélioration de la fonction qualité. Ces matrices permettent de compléter les analyses précédentes et de positionner la fonction dans des catégories illustrant leur niveau de performance.

La matrice d'analyse stratégique

La performance de la fonction qualité est à relativiser selon l'importance stratégique de la fonction au sein de l'entreprise et de son positionnement général vis-à-vis notamment des autres directions.

Dans le chapitre 2, nous avons abordé le périmètre des activités qu'une fonction qualité peut couvrir au sein d'une entreprise. Nous avons également vu, dans le chapitre 5, les différentes approches organisationnelles de la fonction qualité au sein des entreprises. Les démarches d'amélioration de la fonction dépendront dès lors de ces deux facteurs : l'ambition donnée à la fonction qualité, son implication dans les orientations stratégiques à moyen et long terme et sa proximité avec le business et les entités opérationnelles.

Les actions à mener pour améliorer la performance de la fonction qualité seront donc en lien avec la principale mission qui lui est attribuée et le degré de proximité avec ses clients internes.

Il est capital pour une entreprise de rapporter l'évaluation de performance au positionnement qu'elle donne ou entend donner à la fonction qualité.

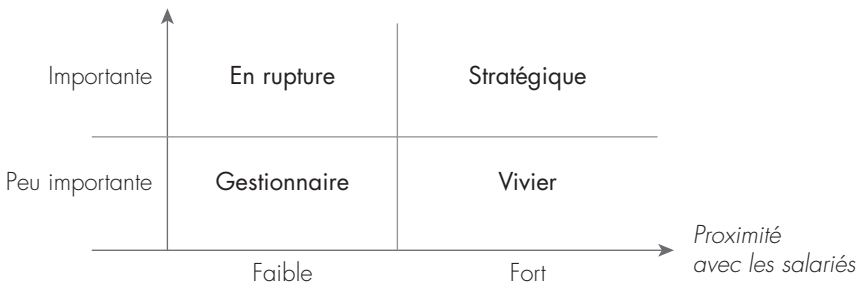


Figure 7.5. Matrice d'analyse stratégique de la fonction qualité

La fonction Gestionnaire

L'implication de la fonction qualité et l'alignement des moyens par rapport aux objectifs financiers, aux objectifs business de l'activité de la société, sont faibles. La fonction qualité participe

à la solidité des structures de base de l'entreprise et à sa bonne marche (qualité des produits ; procédures qualité, plan qualité).

La fonction Vivier

La fonction qualité Vivier est reconnue comme force de proposition vis-à-vis de ses clients. Elle est source d'initiatives et de prestations créatives qui vont au-delà de sa mission et des attentes. Elle constitue une ressource potentielle de performance si elle est impliquée dans les projets et enjeux d'organisation et de structure de l'entreprise. *A contrario*, la fonction peut décevoir ses collaborateurs si les activités et dispositifs proposés ne sont pas reconnus et si le potentiel d'évolution de la fonction est limité.

La fonction Stratégique

La fonction qualité considérée comme stratégique suppose un taux de performance au moins égal à 50. Ce taux signifie que la fonction répond sur l'ensemble des pratiques existantes au sein de l'entreprise au niveau d'exigence fixé par ses clients ; que les ressources contribuant aux activités de la fonction qualité sont en phase, tant en nombre qu'en termes de profil avec les ambitions de la fonction ; que la fonction qualité est reconnue par la direction générale et la ligne hiérarchique comme un élément moteur pour les ambitions de l'entreprise et comme délivrant des informations, processus et ressources à court et moyen/long terme en cohérence avec le développement de l'entreprise.

La fonction en rupture

Dans ce cas de figure, la fonction qualité est jugée déficiente par rapport aux activités pratiquées attendues et par rapport au rôle à jouer au sein et à l'extérieur de la société. Ses pratiques sont décorrélées de la réalité du terrain. Les actions menées ne sont pas reconnues ni adoptées par ses clients internes. Le lien entre le stratégique et l'opérationnel se détend. Un plan d'actions correctives doit être mis en œuvre pour accompagner la fonction qualité dans l'amélioration de ses performances.

Au niveau Client

- ▀ **Les fonctions qualité orientées client** : elles sont à l'écoute des attentes et des problématiques propres à chaque entité cliente. La fonction qualité et ses clients interagissent de façon productive. Les clients reconnaissent les compétences et la valeur ajoutée apportée par cette fonction. Le bon service est dispensé au bon moment en phase avec les orientations stratégiques de la structure concernée.
- ▀ **Les fonctions qualité autocentrées** : elles renvoient au fonctionnement d'un service qui réalise ses activités en ne prenant pas, ou insuffisamment en considération, la satisfaction donnée à ses clients tant en interne qu'en externe. Cette situation peut s'expliquer par des problématiques de management, par une méconnaissance des relations client/fournisseur ou bien encore par un dysfonctionnement fonctionnel.

Au niveau Activités

- ▀ **Les fonctions qualité proactives** : elles couvrent l'ensemble des activités de la fonction. La fonction a adopté une approche en anticipation dans son mode de gestion, dans sa relation avec les clients, dans les projets auxquels elle est associée. Elle est reconnue comme réalisant à la fois les activités de base de la fonction mais aussi comme force de proposition pour développer et mettre en œuvre des activités évoluées, présentées au chapitre 2 de cet ouvrage.
- ▀ **Les fonctions qualité passives** : elles ne remplissent pas de façon suffisante ni satisfaisante les missions qui lui sont imparties. La fonction qualité fait courir un risque certain à l'entreprise. Cette situation doit faire l'objet d'un plan d'actions fort portant sur l'analyse des compétences, des motivations, des outils et des ressources plus globalement affectées à cette fonction.

Au niveau Compétences

- ▀ **Les fonctions qualité polyvalentes** : elles disposent de la diversité des savoir-faire nécessaires pour remplir des missions généralistes comme des missions d'expertise en réponse aux attentes de leurs clients. La fonction qualité a su se doter des équipes idoines. Elle a su faire évoluer les profils dont elle a besoin au fil de ses évolutions et de la variété des activités dédiées. Elle sait, le cas échéant, faire appel à des compétences extérieures nécessaires et qui pourraient lui faire défaut de façon temporaire.
- ▀ **Les fonctions qualité à professionnaliser** : elles correspondent à une fonction dans une situation à risques. Les profils et compétences en place ne répondent plus aux attentes des clients, ne savent plus ou pas réaliser les missions qui lui sont attribuées dans le niveau de qualité et de délai requis. Cette situation peut s'expliquer par une absence de recrutement ou des recrutements en décalage par rapport aux missions. Le manque d'accompagnement sous forme de formations ou de professionnalisation des équipes peut également être une des causes de cet état.

Au niveau Structure

- ▀ **Les fonctions qualité structurées** : elles recouvrent plusieurs notions. Cela signifie, d'une part, que la fonction qualité est dimensionnée en cohérence avec les effectifs et/ou les clients avec lesquels elle va interagir. D'autre part, les ressources affectées à la fonction qualité sont localisées et rattachées fonctionnellement et hiérarchiquement aux entités qui lui permettent d'être la plus efficace. La mobilisation des ressources de la fonction qualité se fait ainsi de la meilleure façon pour recueillir les besoins de ses clients.
- ▀ **Les fonctions qualité sous-dimensionnées** : elles soulignent l'insuffisance en nombre des collaborateurs travaillant pour cette fonction. Cette insuffisance est perçue comme telle par les clients. Cela signifie-t-il pour autant que le fait de renforcer en nombre la structure qualité suffirait à résoudre

cette situation ? Un second axe de diagnostic devra être abordé : la pertinence de la localisation des ressources et les modalités de leur affectation. C'est à l'aide de ce double éclairage que des réponses à cette situation pourront être apportées et un plan d'actions bâti.

Synthèse

La synthèse des quatre axes permet l'obtention d'un taux de performance global qui constitue une cotation de la fonction qualité dans son ensemble. Ce taux de performance global peut être utilisé pour faire des comparaisons entre entreprises. Cette mesure peut être analysée dans le temps pour apprécier son évolution en fonction des actions d'amélioration entreprises. Ce taux peut également être intégré dans le tableau de bord général de l'entreprise et être utilisé comme une variable de gestion permettant une prise de conscience de la situation et la proposition d'amélioration par les principaux intéressés.

Exemple d'utilisation du modèle d'évaluation fonctionnelle de la fonction qualité

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) appliqué à la fonction qualité constitue une grille de diagnostic et de mesure qui permet de répondre à de nombreuses questions de management de cette fonction. Il est possible d'utiliser l'ensemble du modèle pour réaliser un diagnostic global ou bien mobiliser un des quatre pôles pour traiter une question spécifique. Même si l'on utilise plus particulièrement les résultats d'un pôle, il est intéressant de réaliser les mesures sur les autres pôles comme étant des pistes d'explication. Par exemple, un taux de satisfaction faible pourra être expliqué par un taux de compétence ou un taux d'activités faible. Un taux d'activités faible peut être lié à un mauvais dimensionnement de l'équipe.

Les questions générales traitent de l'apport de valeur de la fonction pour l'entreprise et de l'optimisation des ressources allouées comme le prouvent les interrogations suivantes :

- ▀ la fonction qualité est-elle en situation d'apport de valeur aux processus productifs et à l'ensemble de l'entreprise ?
- ▀ les ressources allouées à la fonction qualité sont-elles suffisantes et optimisées ?
- ▀ quelle est la meilleure combinaison de ressources et d'activités pour la fonction qualité ?

Les questions spécifiques de management sont multiples. Elles peuvent émaner d'une direction générale, d'un responsable du service système d'information ou des managers opérationnels.

La liste suivante donne un aperçu des principales questions de management de la fonction :

- ▮ La fonction qualité réalise-t-elle toutes les activités qu'elle devrait réaliser ?
- ▮ Les activités de la fonction qualité sont-elles adaptées aux besoins de la stratégie de l'entreprise ?
- ▮ La fonction qualité est-elle adaptée aux besoins et à la culture de l'entreprise ?
- ▮ La fonction qualité est-elle à la pointe de l'innovation ?
- ▮ Les personnes de la fonction qualité sont-elles compétentes ?
- ▮ La fonction qualité a-t-elle une bonne connaissance des métiers de l'entreprise ?
- ▮ La fonction qualité dispose-t-elle des compétences comportementales et relationnelles souhaitées ?
- ▮ La fonction qualité est-elle bien dimensionnée en termes de ressources par rapport à ce qui lui est demandé ?
- ▮ La fonction qualité coûte-t-elle trop cher ?
- ▮ La fonction qualité est-elle bien positionnée dans l'organisation ?
- ▮ Qui sont les clients de la fonction qualité ?
- ▮ Quel est le niveau de satisfaction des clients de la fonction qualité ?
- ▮ Les personnes de la fonction qualité savent-elles se créer un réseau interne d'interlocuteurs ?

Avec l'objectif de vous donner des clés d'opérationnalisation du modèle présenté, nous vous proposons un exemple d'utilisation du modèle au travers d'un cas dans l'environnement professionnel.

Étude de cas : diagnostic de la fonction qualité dans un organisme public

Une étude de cas d'application de la méthode sur un organisme bailleur social comptant un effectif de deux cents personnes environ pour son activité « gestion ».

Cet organisme gère environ dix mille logements. Sa mission est la gestion de logements sociaux destinés à des personnes disposant de faibles revenus. Il a engagé une démarche qualité il y a dix ans et est certifié aujourd'hui QSE (Qualité Sécurité et Environnement). Le souci de la direction est double : d'une part satisfaire ses locataires, c'est-à-dire leur offrir des logements à loyers et charges modérés ; d'autre part assurer une gestion saine et solide des revenus locatifs pour pouvoir entretenir correctement son parc immobilier et le réhabiliter régulièrement.

La direction a choisi un mode de management de la qualité afin d'éviter les vacances (logements vides) et les impayés. En conséquence il propose aux locataires des appartements de qualité. Ils effectuent régulièrement des enquêtes auprès des locataires et des associations de locataires afin de réagir là où ils constatent des points faibles.

Les entretiens sont confiés à des sociétés extérieures et le trait d'union entre les locataires et les entreprises sont les gardiens qui ont un rôle majeur à jouer dans la recherche de la satisfaction des clients.

En conséquence, cet organisme, *via* son service qualité, fait des efforts constants et importants en direction de cette catégorie de personnels afin que les soucis quotidiens des locataires ne se transforment pas en problèmes graves et récurrents.

Questionnaire d'évaluation de la satisfaction clients

Les réponses sont extraites d'une enquête menée tous les deux ans auprès d'un échantillonnage représentatif de locataires et d'associations de locataires. Par rapport au modèle général de diagnostic de la satisfaction client, tous les items n'ont pas été repris à l'identique en raison des spécificités de l'entreprise étudiée.

Satisfaction des clients externe	
Bien ou service de base (conformité)	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Accueil	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
SAV	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Traitement des réclamations	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Assistance technique	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Rapidité d'intervention	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Confort	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Respect du prix	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Montant des loyers et charges	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Innocuité.	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Sécurité (amiante, etc.)	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Présentation	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Esthétique des logements et de l'environnement	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Propreté	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Sécurité	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Accessibilité	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Handicap	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait

Communication sur les relations avec l'organisme	Très satisfait Satisfait Peu satisfait Non satisfait
Temps de réponse aux demandes SAV	Très satisfait Satisfait Peu satisfait Non satisfait
Fiabilité des produits	Très satisfait Satisfait Peu satisfait Non satisfait
Taux de pannes dans les logements	Très satisfait Satisfait Peu satisfait Non satisfait
Adéquation des services	Très satisfait Satisfait Peu satisfait Non satisfait
Simplicité des services	Très satisfait Satisfait Peu satisfait Non satisfait
Compréhension et respect	Très satisfait Satisfait Peu satisfait Non satisfait
Reconnaissance de fidélité NA	Très satisfait Satisfait Peu satisfait Non satisfait
Personnalisation du service	Très satisfait Satisfait Peu satisfait Non satisfait

Cette rubrique concerne la direction générale et le Codir (8 personnes).

Satisfaction des directions générales, comités de direction ou de surveillance, etc.	
Information et formation au management QSEDD	Très satisfait Satisfait Peu satisfait Non satisfait
Information sur les performances QSEDD	Très satisfait Satisfait Peu satisfait Non satisfait
Aide à la gouvernance de l'organisme	Très satisfait Satisfait Peu satisfait Non satisfait
Aide à la compréhension des concepts de management de la qualité	Très satisfait Satisfait Peu satisfait Non satisfait
Aide à l'élaboration d'une stratégie orientée clients	Très satisfait Satisfait Peu satisfait Non satisfait
Aide à la communication interne	Très satisfait Satisfait Peu satisfait Non satisfait
Aide à la valorisation et au développement des personnels	Très satisfait Satisfait Peu satisfait Non satisfait

Aide à la mesure pertinente et cohérente des performances	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide à l'amélioration de l'efficacité de l'organisme (résultats opérationnels)	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide à l'amélioration de l'efficience de l'organisme (résultats économiques)	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide à une meilleure relation entre les composantes de l'organisme	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide pour l'exemplarité des comportements de l'encadrement	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide pour l'amélioration des relations avec les partenaires extérieurs	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide pour l'implication dans la société civile	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide pour la veille réglementaire et l'intelligence économique	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide pour l'évaluation des risques QSEDD	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide pour l'amélioration de la technologie et pour l'innovation	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aide pour l'amélioration de l'équité sociale	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Bilan de l'efficacité du système de management	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Synthèse des problèmes et dysfonctionnements	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Synthèse de la dynamique de progrès	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Synthèse des retours d'informations clients	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Synthèse des audits internes	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Synthèse des performances des produits et services rendus	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait

Cette rubrique concerne les chefs de service et les pilotes de processus.

Satisfaction des managers de processus/ Chefs de service/Responsables de départements	
Information et formation au management QSEDD	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait ☒ Satisfait ☐ Non satisfait
Information sur les performances QSEDD	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait ☒ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise des risques de toute nature	☐ Très satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise de l'information (gestion documentaire)	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait ☒ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise opérationnelle des prestations	☐ Très satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise des achats	☐ Très satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise des projets (innovations ou autres)	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait ☒ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise de contacts avec les clients	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait ☒ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise des Ressources humaines	☐ Très satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la maîtrise de la communication interne	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait ☒ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour l'identification, l'enregistrement et l'analyse des non-conformités et des dysfonctionnements	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait ☒ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la mise en œuvre d'actions d'améliorations permanentes	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait ☒ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la mise en place d'outils de management de la qualité	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait ☒ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour l'implication des personnes, leur reconnaissance et leur développement personnel	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait ☒ Satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la formation	☐ Très satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Satisfait ☐ Non satisfait

Directives pour le pilotage des processus	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Directives pour l'évaluation des performances des processus	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour l'amélioration de la performance des processus	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Directives et assistance pour la résolution de problèmes	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait

Cette rubrique concerne le conseil d'administration et l'agence comptable.

Satisfaction des financiers/actionnaires/élus	
Plus grande probabilité de pérennité	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande adaptation aux contraintes sociétales	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Meilleure visibilité pour le futur	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande transparence du fonctionnement de l'organisme	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Meilleurs résultats en matière de préservation de l'environnement	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Meilleurs résultats en matière de santé et sécurité au travail	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande contribution au développement personnel des collaborateurs	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande implication dans le développement durable	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus forte rentabilité	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Meilleure utilisation des infrastructures	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande équité sociale	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande efficacité	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Non satisfait

Meilleures performances	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Indicateurs de bonne gestion des fonds et des budgets	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Économies de fonctionnements	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande satisfaction des clients et usagers	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande efficacité des politiques publiques	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande créativité	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Emploi de technologies innovantes	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Non satisfait

Satisfaction des personnels	
Informations sur le management de la qualité	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Développement des compétences	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Amélioration des comportements et du sens du service aux autres	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Respect des personnes et compréhension des problèmes	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Partage des savoirs avec les collègues	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Formation par la hiérarchie directe	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Responsabilités dans le travail	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Niveau d'implication dans le travail	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Autonomie accrue	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Pouvoir de décision accru	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Non satisfait

Dialogue avec la hiérarchie	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Reconnaissance des mérites	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Prise en compte des suggestions	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Ambiance de travail	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande sécurité au travail	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Meilleure compréhension du fonctionnement économique de l'organisme	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Travail d'équipe, entraide	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Protection en cas de problèmes économiques	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Respect et préservation de l'environnement	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus de possibilités de développement de carrières	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande égalité des chances	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande visibilité de la stratégie et de l'organisation	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Meilleures relations avec les autres	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande reconnaissance par la hiérarchie	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande motivation au travail	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Compréhension et assistance en cas de difficultés personnelles	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait

Informations issues des JDD (journées des fournisseurs) réalisées une fois par an et de la direction générale pour les rubriques relatives à la société civile. Les associations de locataires sont dans la rubrique clients externes.

Satisfaction des partenaires/Fournisseurs/Associations/ONG/ Syndicats professionnels	
Relations durables	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Relations profitables	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Transparence dans les relations	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Associations à des projets sur le long terme	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Écoute permanente et active	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Collaboration pour l'amélioration des performances	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Échanges bénéfiques de part et d'autre	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande richesse pour la communauté (impôts et taxes)	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Création d'emplois	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Aides à des associations	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Mécénat d'entreprise	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Collaboration pour l'amélioration des techniques et des technologies	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Du <i>benchmarking</i>	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Contribution à l'apprentissage et à la formation des jeunes	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Meilleurs résultats en matière de préservation de l'environnement	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait

Meilleurs résultats en matière de santé et sécurité au travail	☒ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grande implication dans le développement durable	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Plus grand comportement éthique	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait

Les réponses aux différentes questions nous permettront de déterminer un taux en donnant une valeur qualitative à chacune d'elles : 4 pour « très satisfait », 3 pour « satisfait », 2 pour « peu satisfait », et 1 pour « non satisfait ». La note maximale est le nombre de questions multiplié par 4. Ce nombre sera divisé par la somme des points correspondant aux réponses à chaque question ; le tout, exprimé en pourcentage, donnera le taux de satisfaction global.

Taux de satisfaction des parties prenantes

Clients	Taux de satisfaction
Clients externes	83 %
DG/CODIR	83 %
Managers de structures	NA
Directeurs d'unités	NA
Managers de processus	70 %
Chefs de services	70 %
Responsables de départements	NA
Agents de maîtrise	NA
Personnels de production	72 %
Personnels services supports	72 %
Partenaires	78 %
Fournisseurs	78 %
ONG	NA
Associations	NA
Syndicats professionnels	NA
Élus/tutelle	NA
Actionnaires/financiers	80 %

Voisins	NA
Municipalité	NA
Conseil général	NA
Taux global	76 %

Le résultat de 76 % indique que l'on se situe en entrée de la catégorie supérieure (qui va de 75 % à 100 %) et qui s'intitule « qualité de service ». Le commentaire de ce niveau est le suivant : *« Le niveau "qualité de service" indique que la mission et les résultats obtenus par la fonction qualité sont en adéquation avec les attentes des bénéficiaires. Les prestations offertes par la fonction qualité sont adaptées aux besoins des clients et ceux-ci ont compris le rôle et la finalité d'une démarche qualité et de la fonction qui en assure la dynamique. La fonction qualité apporte une aide et une assistance satisfaisante et comprend les besoins des autres fonctions. »*

Le niveau inférieur (de 50 % à 75 %) s'intitule « Écoute client » et on peut le consulter puisque la notation se situe à peine au-dessus de ce niveau. Il est le suivant : *« Le niveau "Écoute client" peut indiquer une bonne écoute des besoins. Les relations avec les clients sont bonnes. Des rencontres sont fréquentes et il existe de part et d'autre une volonté d'avancer mais un manque de moyens peut gêner une collaboration plus active entre les parties. »*

Les prestations de la fonction qualité ne répondent pas tout à fait aux attentes des demandeurs. Il se peut qu'il existe des différences de compréhension.

Cet organisme a mis en place depuis très longtemps un système de management de la qualité très orienté clients. Il réalise des enquêtes régulières auprès des locataires et des diverses organisations représentatives. Il engage des actions de fond pour être au plus proche des demandes et cela explique le bon niveau des résultats. Les taux de satisfaction sont plutôt très bons concernant les interventions en cas de problèmes. Effectivement, il s'agissait il y a quelques années d'un point sensibles sur lequel de gros efforts ont été faits en termes de ressources et de réactivité.

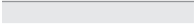
Les points sensibles résiduels sont les coûts de loyers et des charges mais la satisfaction des locataires sur ce thème ne peut être d'un niveau maximum, on le comprend très bien.

Le niveau de satisfaction pour la direction et le Codir est globalement bon, sans point faible.

Pour les chefs de services, les points sensibles (notés en 2) correspondent aux activités métiers et supports pour lesquelles la fonction qualité intervient très peu (achats, RH, opérations, etc.).

Pour les personnels, les points faibles touchent essentiellement les évolutions de carrières et la reconnaissance des mérites ainsi que les concepts d'autonomie et de pouvoir de décision très difficiles à améliorer. Néanmoins, la direction générale est consciente de ces points sensibles et la subsidiarité est à l'ordre du jour ainsi que des actions de GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

Annexes



Bibliographie commentée de la fonction qualité

Dans les chapitres précédents, nous avons déployé le modèle d'évaluation fonctionnelle (le modèle MEF) à la fonction qualité. Le résultat de l'application de ce modèle a été d'administrer des questionnaires, en relation avec les différents référentiels, pour permettre une analyse thématique et globale conduisant à une évaluation de la fonction qualité et, par-là même, une formalisation de sa performance. Pour vous aider dans la compréhension, la professionnalisation, l'apprentissage de techniques et pour trouver des pistes d'amélioration et de progression en rapport avec l'évaluation de la performance que vous avez pu réaliser avec le contenu de cet ouvrage, nous vous donnons une liste de livres commentée sur les thèmes et les problématiques actuelles de la fonction qualité.

L'objet de notre ouvrage est de décrire une méthode d'évaluation plutôt que de traiter du contenu technique de la fonction ou de l'évolution de ce dernier. Un certain nombre d'ouvrages sont disponibles sur les techniques de la fonction qualité, et nous vous proposons la liste suivante qui vous permettra de compléter l'évaluation fonctionnelle par un contenu technique et traitant de pratiques dédiées.

Performance. Tableaux de bord

MOUGIN Y., *Manager durablement dans l'efficacité*, Paris, AFNOR Éditions, 2004. Mention au Prix du livre Qualité et Performance 2005.

L'ouvrage propose un modèle de management systémique des entreprises et quelques principes qui assurent la pérennité d'une organisation comme une logique de fonctionnement en processus, l'adoption de vertus comme valeurs d'entreprise, etc.

MOUGIN Y., *La performance ? Soyez tranquille je la surveille de près !*, Paris, AFNOR Éditions, 2007. Prix spécial du Prix du livre Qualité et Performance 2008

L'auteur propose de découvrir le concept des tableaux de bord synthétiques, obtenus en combinant les critères majeurs caractérisant une prestation mais utilisés impérativement après avoir défini au préalable la prestation idéale ou prestation de référence.

AUTISSIER D., *Mesurer la performance du contrôle de gestion*, Paris, Eyrolles, 2007, *accessit* au Prix du livre Qualité et Performance 2007

Grâce à cet ouvrage, le lecteur sera capable de répondre aux questions suivantes : Mon service contrôle de gestion est-il compétent ? Le dimensionnement est-il pertinent ? Combien coûte ce service ? Les clients sont-ils satisfaits ? Comment rendre ce service plus performant ?

JAULENT P., QUARES M.-A., *Pilotez vos performances*, Paris, AFNOR Éditions, 2006.

Cet ouvrage propose des méthodes et de nombreux exemples pour mettre en place les TBP (tableaux de bord prospectifs, de Kaplan et Norton).

KAPLAN R., NORTON D., *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Paris, Éditions d'Organisation, 1999.

Cet ouvrage propose une approche de la mesure de la performance basée sur la combinaison de quatre axes qui sont la finance, les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Ces axes sont déployés à tous les niveaux par le biais de tableaux de bord de type *balance scorecards*.

IRIBARNE P., *Les Tableaux de bord de la performance. Comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès*, Paris, Dunod, 2^e éd., 2006. Grand Prix du livre Qualité et Performance 2007.

Cet ouvrage répond à toutes ces questions selon une approche en cinq étapes : établir la vision et les orientations, créer le tableau de bord prospectif (*scorecard*), mesurer et analyser les résultats, décliner par les processus et, enfin, évaluer l'efficacité.

SAULOU J.-Y., *Tableaux de bord pour décideurs qualité*, Paris, AFNOR Éditions, 2006.

Cet ouvrage propose des méthodes, des outils et des exemples de cas permettant de mesurer la performance d'une démarche qualité et d'assurer un fonctionnement performant des systèmes de management de la qualité.

Qualité

MOUGIN Y., *Quel avenir pour les responsables qualité ?, Savoir rebondir*, Paris, AFNOR Éditions 2006. Prix spécial du livre Qualité et Performance 2007.

Comment se remettre en cause pour un qualitatifien après l'essor des démarches ISO des années 1980-1990 ? Le futur qualitatifien doit prendre une place d'agitateur et de générateur du changement et de l'adaptabilité des organisations.

FRÉCHER D., SÉGOT J., TUZZOLINO Ph., *Mise en place d'une démarche qualité*, Paris, AFNOR Éditions, Coll. « 100 questions pour comprendre et agir », 2004.

L'ouvrage présente la mise en place d'une démarche qualité dans une entreprise en offrant une vision globale concrète et d'actualité, en référence aux référentiels ISO et EFQM. Il est structuré en deux parties « Pourquoi une démarche qualité ? » et « Comment la mettre en œuvre ? » dans le cadre des institutions nationales et internationales : les normalisateurs, les certificateurs, les promoteurs et les régulateurs.

Risques

GAULTIER-GAILLARD S., LOUISOT J.-P., *Diagnostic des risques Identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités*, Paris, AFNOR Éditions, 2004, mention Prix du livre qualité et Performance 2005.

Ce livre dresse un panorama complet des méthodes et outils indispensables à la gestion des risques, ainsi que les différentes étapes à suivre pour les mettre en application. Il est illustré par une étude de cas très complète.

MADERS H.-P., MASSELIN J.-L., *Contrôle interne des risques*, Paris, Éditions d'Organisation, 2006, mention au Prix du livre Qualité et Performance 2007.

Ce livre présente une démarche permettant de faire un diagnostic du dispositif de contrôle interne au regard de ses risques dans un souci de développement durable et de responsabilité sociale.

CHARLES A., BADDACHE F., *Prévenir les risques. Agir en organisation responsable*, Éditions AFNOR, Grand Prix du livre Qualité et Performance, 2006.

Management

DONNADIEU G., KARSKY M., *La Systémique, penser et agir dans la complexité*, Paris, Éditions Liaisons, 2002.

Cet ouvrage propose des pistes pour la mise en place d'un management systémique des organisations et apporte les connaissances conceptuelles nécessaires à cette révolution.

SÉGOT J., LAFFARGUE J.-L., *L'Évolution des systèmes de management*, Paris, Groupe QUALITIQUE 2007.

Comment les systèmes de management nous permettent-ils, dans l'entreprise, de réaliser l'équilibre entre parties prenantes dans un contexte de plus en plus évolutif et turbulent. La vision dynamique et surtout pondérée entre toutes ces parties prenantes et une des clés.

Processus

FRÉCHER D., SÉGOT J., TUZZOLINO Ph., *Les Processus*, Paris, AFNOR Éditions, coll. « 100 questions pour comprendre et agir », 2003.

Cet ouvrage donne les clés pour vous permettre d'initier, mettre en place, construire et suivre le management par les processus. Vous trouverez notamment les réponses aux questions : Comment la norme ISO traite-t-elle des processus ? Comment impliquer les acteurs ? comment déterminer les processus clés et les KPI ?

MOUGIN Y., *Processus, les outils d'optimisation de la performance*, Paris, Éditions d'Organisation. 2003.

Cet ouvrage propose une panoplie d'outils permettant d'utiliser la logique de fonctionnement en processus comme un facteur puissant d'optimisation des ressources humaines et matérielles.

EFQM

SÉGOT J., MARÉCHAL Ch., *La Qualité démasquée*, Paris, INSEP Consulting, 2008, mention spéciale, Prix du livre Qualité et Performance, 2009.

Thriller pédagogique qui permet sans stress, mine de rien, au travers de l'expérience d'une équipe d'assesseurs dans le cadre du prix européen, d'apprendre les raisons qui font de l'EFQM, la clé d'une excellence durable.

En complément de ces ouvrages, nous vous conseillons également la lecture de certaines revues et études ainsi que certains sites Internet.

Qualité références, le magazine des outils et méthodes pour les managers (quatre numéros par an), publié par Sogi Communication, 103 rue La Fayette, 75481 Paris Cedex 10,
www.sogicomcommunication.com

Qualitique. La culture managériale du XXI^e siècle (dix numéros par an), publié par Qualitique, Espace Descartes, 9 rue Albert Einstein, 77420 Champs-sur-Marne,
redaction.presse@qualitique.com.

QSE Management : le guide pratique du management qualité-sécurité-environnement (annuel), publié par Dpe, 9 rue de l'Arbre Sec, 69281 Lyon Cedex 01,
www.pro-environnement.com.

www.qualityandco.com

Site associé au magazine qualité références

www.efqm.org

Site de l'EFQM

www.afnor.org

Site de l'AFNOR

www.iso.org

Site de l'ISO

www.mfq.asso.fr

Site de la FAR/MFQ

Les problématiques actuelles de la fonction qualité

Le modèle d'évaluation fonctionnelle présenté dans cet ouvrage permet de formaliser un outil applicable par tous, quelle que soit la configuration de la fonction qualité au sein de vos entreprises. Les activités présentées, si elles ne sont pas toutes couvertes au sein de l'ensemble des sociétés, vous permettent d'aborder des thèmes nouveaux pour votre entité et de susciter l'interrogation. Nous avons listé ci-dessous les questions que les acteurs de la qualité se posent concernant l'évolution de leur fonction. Vous trouverez également des interrogations pour lesquelles ils désirent avoir des éléments de réponse pour progresser dans la performance de cette fonction et, plus généralement, de leur entreprise.

Nous avons ainsi relevé les questions ou thématiques suivantes :

- ▀ Quel est le coût de la fonction qualité ?
- ▀ Quelles sont les stratégies pertinentes en matière d'externalisation de la fonction qualité ?
- ▀ Comment construire et diffuser une culture de la qualité en entreprise ?
- ▀ Quels sont les éléments de rapprochement entre les démarches qualité et les pratiques d'audit interne ?
- ▀ Quelles compétences doivent posséder les responsables qualité et les managers en charge de la qualité sur le terrain ?
- ▀ Quelles sont les techniques d'industrialisation des pratiques de gestion de la qualité ?

- ▮ Comment mettre en place un système qualité en relation avec une culture de résultats ?
- ▮ Comment la gestion de la qualité peut-elle être un instrument du changement dans l'entreprise ?
- ▮ Comment rendre plus performants les projets traitant de la qualité ?
- ▮ Comment rendre la qualité plus réactive aux évolutions et besoins de l'activité ?
- ▮ Comment intégrer la gestion du risque à la gestion de la qualité ?

Actuellement, la fonction évolue vers un statut d'animation de plus en plus grand. Nombreux sont les organismes qui réduisent leurs effectifs de la fonction afin que la qualité s'intègre vraiment dans le quotidien de tous et à tous les niveaux. Une autre évolution (une autre tendance) est l'intégration d'autres contraintes de management sous la responsabilité des directeurs qualité. On trouve par exemple aujourd'hui des fonctions QSEDD (qualité, santé et sécurité, environnement et développement durable). Il est fréquent aussi que la communication interne soit incluse dans les responsabilités de la fonction qualité (ou QSEDD). La fonction qualité a essentiellement un rôle d'animation et de transfert d'informations et de comportements et, de ce fait, elle récupère toutes les activités nouvelles transversales qui demandent des applications identiques dans les entreprises et dans les organismes de toutes formes.

Une autre problématique concerne les résultats opérationnels qui dans de nombreux métiers atteignent des limites qui ne sont pas acceptables. La concurrence internationale exige de la part des producteurs de biens, mais aussi de services, des performances accrues en matière de conformité et de fiabilité des produits. La fonction qualité est confrontée de plein fouet à ce problème puisqu'elle en est l'âme. Il s'agit de faire encore plus d'efforts dans la recherche et dans l'analyse des causes de non-conformités et de dysfonctionnements divers constatés par les clients mais aussi constatés en interne afin d'améliorer cette performance des

produits et prestations livrées. Les efforts en matière d'organisation devront en conséquence entraîner une plus grande maîtrise opérationnelle avec des contrôles plus pertinents et plus efficaces et avec des pratiques de travail plus sûres et plus fiables.