

Le Management de la qualité



Enjeux actuels

La démarche qualité ne peut se limiter au seul respect des normes et procédures. Elle ambitionne de mettre le client au centre des pratiques quotidiennes et implique la prise en compte des concepts et outils de la qualité dans le management des projets et des équipes. En quelque sorte, le management de la qualité par la qualité du management, de manière à développer :

- ▶ Un projet qui fédère les énergies de l'encadrement et de leurs équipes autour de plans d'action
- ▶ La cohésion interne qui repose sur la capacité à atteindre les objectifs communs puisque la performance est forcément collective et que chaque maillon est déterminant dans la réussite.
- ▶ L'efficacité du management à travers la prévention, la formalisation des actions, le pilotage et l'amélioration continue.

La démarche qualité apporte, de surcroît, des retombées significatives sur la réduction des coûts et la productivité.

Objectifs visés

La mise en place d'un projet qualité n'est pas seulement l'application d'outils et de méthodes dont l'efficacité n'est plus à démontrer : c'est une affaire d'état d'esprit.

Ainsi cette action aura pour but de renforcer l'engagement à agir de l'encadrement sur un thème où l'exemplarité du manager s'avère déterminante dans la réussite.

La qualité c'est l'affaire de tous... et elle nécessite pour apporter une efficacité réelle de s'inscrire dans un projet structurant qui donne du sens et qui propose une approche stimulante et concrète orientée client.

Démarche proposée

L'expérience acquise sur ce thème met en relief la nécessité de renforcer les convictions des managers sur les objectifs visés tout en développant les compétences nouvelles liées à la mise en place d'un projet qualité.

Le contenu de cette intervention est à adapter aux objectifs et spécificités du projet à construire, ceci afin de :

- ▶ Situer les apports de la démarche qualité : référentiel qualité, couplage qualité/productivité, mise en évidence du coût de la non-qualité
- ▶ Favoriser l'approche processus, la valeur ajoutée de la démarche client - fournisseur, les contrats de service à mettre en place
- ▶ Clarifier les indicateurs qualité à retenir en priorité dans le tableau de bord et le système de pilotage à privilégier
- ▶ Animer la qualité au quotidien à travers une charte qualité et une responsabilisation effective des collaborateurs
- ▶ Développer une démarche d'amélioration continue pragmatique et positive qui s'inscrit naturellement dans les pratiques
- ▶ Intégrer cette démarche pour qu'elle devienne au sein des équipes un levier de performance dans l'évaluation des résultats et le développement des compétences

Une mise en application

Population concernée

L'ensemble des chefs d'agence et chefs de service d'une entreprise dont l'ambition affichée est de devenir un leader reconnu dans son secteur d'activité.

Une population d'encadrement issue pour les 2/3 de la promotion interne et pour le dernier tiers du recrutement récent de managers issus de la concurrence.

Objectifs visés

Clarifier au regard des enjeux actuels, la contribution actuelle et attendue de la démarche qualité..

Définir les objectifs à poursuivre pour faire de la qualité un projet mobilisateur au sein des équipes du siège et du réseau.

Identifier les actions à mettre en œuvre pour créer une réelle dynamique autour de la qualité et inscrire durablement celles-ci dans les pratiques quotidiennes

Constats initiaux

Un ressenti mitigé de l'encadrement sur la pertinence de la démarche de certification suite à une mise en place un peu trop rapide et stéréotypée.

Un cloisonnement entre les entités du réseau et du siège et une démarche par objectif perçue comme routinière

Une pression du résultat immédiat et une exigence de productivité perçues comme antinomique avec la qualité

Démarche

Préparation du projet avec le responsable qualité et un groupe projet pour concevoir la démarche au regard des besoins et objectifs visés

Animation d'une convention regroupant l'ensemble de l'encadrement (80 personnes) pour clarifier le projet et renforcer l'implication à agir sous une forme collective

Auto-évaluation du niveau de pratique par chaque responsable avec validation du n+1 pour définir les axes de progrès prioritaires.

La mise en place d'un processus d'accompagnement sur 6 mois à raison d'une journée par mois pour créer les conditions d'une réelle mise en application entre chaque étape.

La coordination et le suivi du comité de pilotage pour faciliter la mise en application.

Résultats obtenus

L'implication active des participants se traduisant par la conception d'outils et de principes de fonctionnement en commun : charte, tableau de bord, contrat de service...

Le respect des engagements pris dans le cadre du projet : niveau d'exigence négocié entre client et fournisseur, mise à jour des informations sur résultats et plans d'action sur intranet.

Autres modes d'intervention : convention, séminaire de formation, séminaire événementiel, ateliers de travail, échanges externes d'expériences, ...

Principales références

Alcatel • Groupe CIC • Crédit Mutuel • Chronopost International • Fédération Française de Basket Ball • FNAC • Ministère de l'équipement • La Poste • Mutualité Sociale Agricole • LCL • Renault Véhicules Industriels • Synergiss