

La démarche qualité, un nouvel état d'esprit partagé par tous

Par Frédéric Ormières

Beaucoup de dirigeants de PME craignent d'entamer une démarche qualité ou l'abordent de façon plus ou moins forcée, par crainte d'un excès de formalisme et de coûts élevés. Pour d'autres, déjà certifiés, la qualité n'est plus traitée qu'à la marge, essentiellement pour conserver leur certificat. Pourtant, dans la compétition actuelle, la qualité est devenue un enjeu majeur du management.

Avec la version 2000 de la norme ISO 9001, le formalisme s'est assoupli et la qualité intervient comme un moyen de faire prospérer l'entreprise, et non comme une fin en soi.

L'amélioration de la qualité, interne et externe, permet à l'entreprise de travailler dans de meilleures conditions avec ses bénéficiaires, ce qui se traduit par une relation de confiance et des gains sur le plan financier (augmentation des bénéfices) ou humain (clarification des rôles, des besoins et de l'offre, motivation du personnel).

Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels.

Ainsi on appelle «démarche qualité» l'approche organisationnelle permettant un progrès permanent dans la résolution des non-qualités. Il s'agit d'une démarche participative, c'est-à-dire à laquelle doit nécessairement participer l'ensemble de

l'entreprise et qui est portée au plus haut niveau hiérarchique.

L'amélioration de la qualité (réduction des non-qualités et amélioration des processus de travail) dans une entreprise demande une réflexion associant la direction et l'ensemble du personnel afin de définir des objectifs qualité atteignables et acceptés de tous.

Avant toute chose, il est nécessaire d'établir un état des lieux de l'entreprise permettant de préciser son organisation et explicitant le projet d'entreprise :

- Objectifs généraux de l'entreprise;
- Organisation générale et responsabilités : qui fait quoi ?

La mise en place d'une démarche qualité démarre nécessairement par une implication de la hiérarchie au plus haut niveau car une démarche qualité se traduit souvent par des modifications organisationnelles.

La mise en place d'une démarche qualité est avant tout la mise en place d'un nouvel état d'esprit dans l'entreprise, partagé par tout le personnel.

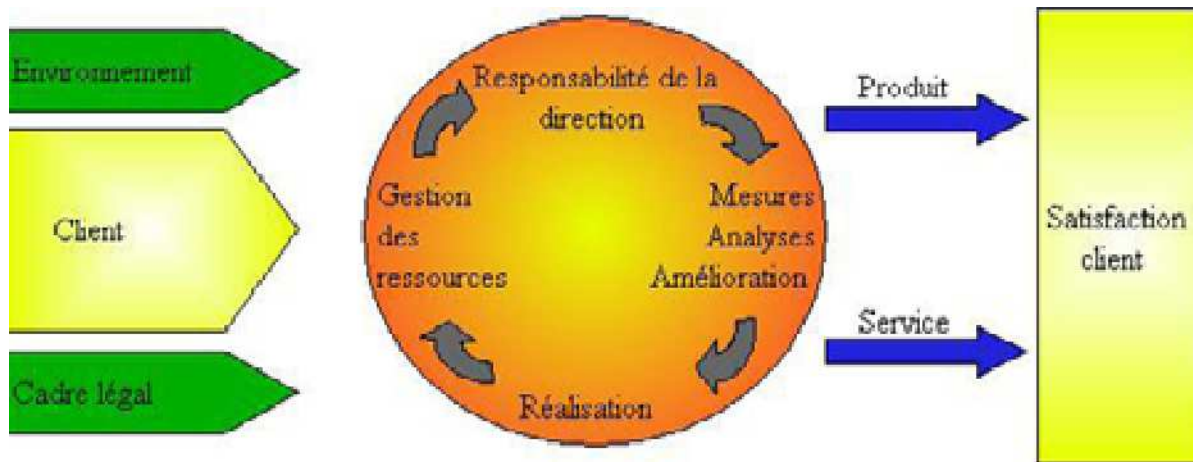
A ce titre, la réussite du projet tient en grande partie à la communication qui en est faite.

Ainsi une campagne de communication permettra au personnel de connaître les actions engagées et de se positionner dans le projet d'entreprise, dans ce challenge de l'entreprise.

ENCADRE >

La norme ISO 9001

La norme ISO 9001 est une norme internationale applicable à tous les types d'organisation, privés ou publics, de toutes tailles et de tous secteurs d'activité.



(Par Laurène Solelis)

La norme ISO 2009 décrit le cadre pour la mise en place d'un système de gestion de la qualité reposant sur des principes de base tels que l'amélioration continue, la satisfaction des exigences et attentes des clients, l'approche processus, l'approche factuelle...

Les exigences sont regroupées en paragraphes:

- Responsabilité de la direction: exigences d'actes de la part de la direction en tant que premier acteur et permanent de la démarche qui de ce fait concoure à l'implication de l'ensemble du personnel d'une entreprise.
- Système qualité: exigences administratives permettant la sauvegarde des acquis. Exigence de prise en compte de la notion de système.
- Processus: exigences relatives à l'identification et à la gestion des processus contribuant à la satisfaction des parties intéressées.
- Amélioration continue: exigences de mesure et enregistrement de la performance à tous les niveaux utiles ainsi que d'engagement d'actions de progrès efficaces.

L'objectif est de satisfaire le client:

- En ayant un produit et un service adapté;
- En respectant les engagements;
- En alliant une performance technique;
- En écoutant et en étant réactif.

Il y a lieu de rappeler qu'une entreprise ne peut être certifiée que si l'ensemble du personnel s'approprie et s'implique activement dans la démarche qualité définie au préalable et en définitive, garde à l'esprit que le client reste au départ et la fin du processus : c'est le centre de toutes les préoccupations.

« *Des outils précis pour la réalisation d'une base documentaire simple et efficace* »

Frédéric Ormières, Consultant en Management et Qualité globale chez Customer-Square, s'exprime sur la démarche qualité au terme de sa mission consultative passée à Ringo du 14 au 21 décembre 2009.



Interview : Louis Marie Kamga Tamoufé

Q : Vous avez passé pratiquement une semaine au sein de l'entreprise Ringo, peut-on savoir quels étaient les objectifs de votre mission ?

FO : En fait, j'ai passé un peu plus d'une semaine au sein de l'entreprise avec trois objectifs précis :

- Réaliser un diagnostic organisationnel et culturel de l'entreprise, afin de déterminer le niveau de conformité initiale de Ringo avec la norme qualité ISO 9001;
- Informer la direction, les managers et les collaborateurs de l'entreprise sur la démarche qualité et l'ensemble des changements qu'implique sa mise en œuvre au

sein de Ringo;

- Accompagner l'entreprise dans sa démarche, la conseiller au niveau organisationnel, documentaire et managérial.

Q : Quelle est pour une entreprise à l'image de Ringo, l'avantage d'intégrer une démarche qualité, que l'on sait coûteuse ?

FO : Tout d'abord, la démarche qualité n'est pas si coûteuse que cela et il faut considérer également le coût de la non-qualité, qui représente un manque à gagner important pour les entreprises en général.

Voici quelques autres avantages : être la première entreprise ISO du secteur, avoir une véritable démarche client et renforcer encore l'image de Ringo auprès du grand public en

faisant oublier ses problèmes de jeunesse... Apporter un véritable savoir-faire organisationnel et une culture client en interne etc. Je vous assure que les avantages ne manquent pas !

Q : Au sein de Ringo la question des procédures fait l'objet de nombreuses plaintes de blocage. La démarche qualité pourra-t-elle résoudre ce problème ?

FO : Oui, sans aucun doute, car la démarche qualité apporte des outils précis pour la réalisation d'une base documentaire simple, efficace et accessible. Cette base est l'un des piliers essentiels de la qualité, et vous participerez certainement un jour ou l'autre à son enrichissement ! La communication et la formation à l'utilisation des nouveaux documents lèveront certainement un grand nombre des blocages qui peuvent exister aujourd'hui.

Q : Qu'est ce qu'un Manager ISO et comment le distingue-t-on d'un Manager ?

FO : Un manager ISO est organisé et prévoyant (il planifie son activité, il est rigoureux dans la réalisation), il place les clients de l'entreprise au centre de ses préoccupations et se sent responsable de leur satisfaction. Un manager ISO atteint ses objectifs parce qu'il les a définis avec sa direction et qu'ils lui semblent réalisables. Il utilise des indicateurs qui lui permettent de savoir à chaque instant où il en est dans son activité, il corrige le tir avant qu'il ne soit trop tard ! Un manager ISO utilise des outils qui favorisent son management et qui lui font gagner du temps. Un manager ISO est proactif, il cherche des solutions qui font progresser son équipe ainsi que toute l'organisation.

Q : Au terme de votre mission au sein de Ringo quelles sont vos impressions quant au chemin qu'il lui reste à parcourir vers la certification ISO ?

FO : Ringo n'est pas très différente des autres entreprises que j'accompagne, elle a ses qualités et ses petits défauts ! Elle est encore très jeune et n'a pas eu le temps de formaliser tous ses processus et sa documentation. Pour la démarche qualité, c'est plutôt une aubaine, car cela lui permet de donner très tôt un cadre formel qui va tout de suite dans le bon sens. Plus l'entreprise sera amenée à grandir, plus il sera long d'instaurer ce changement, et je pense que c'est aujourd'hui le meilleur moment pour instaurer progressivement cette démarche de progrès. La communication, et la formation en interne sur les nouveaux documents et outils jouent un rôle essentiel.

Q : Que peut-on savoir sur Customer-Square ?

FO : Customer-Square est une entreprise créée en 2007 à Paris. Elle est constituée d'une dizaine de collaborateurs et de 120 consultants référencés. Notre activité s'oriente autour de 4 pôles distincts: les métiers de la relation client (formations en call center et centre de contacts), la qualité des organisations (démarches qualité ISO et NF Services), les infrastructures techniques (Vocalcom...), le développement commercial et l'innovation (bureau d'étude et d'observation du comportement du consommateur, test et réunion produits)

Customer-Square propose des solutions adaptées à destination des centres d'appels, certifiés ISO 9001 ou à ceux qui souhaitent engager une démarche qualité.

Les normes ISO sont destinées à affirmer la capacité d'une entreprise à répondre à des critères précis en matière d'organisation et de management.

Spécialiste du centre d'appel, nous bénéficions à travers nos

intervenants d'une expérience de quatre années dans le domaine de la certification « call center ».

