

Sommaire

Préface	IX
Avant-propos	XIII

Partie I – Le manager et la qualité

1 La prophétie autoréalisatrice : une démarche qualité devient ce que le management voit en elle	3
1.1 Les démarches qualité sont porteuses d'ambivalence	3
1.2 La qualité alourdirait les fonctionnements ? Cela devient réalité ..	5
1.3 La qualité serait facteur de progrès ? On finit par y arriver	6
1.4 La qualité n'est pas porteuse « en soi » de stratégies de management	7
2 Une vue partielle ou faussée peut « plomber » une démarche qualité	9
2.1 La performance collective, champ de pertinence privilégié de la qualité	9
2.2 La propension à voir la qualité comme synonyme de formalisation par l'écrit	10
2.3 L'influence bénéfique, mais limitante du modèle industriel	11
2.4 La responsabilité des « qualificateurs »	13
2.5 Les managers se forment peu à la qualité	14
2.6 Un manager perçoit souvent la qualité d'après sa propre expérience	15

2.7	Comment une expérience douloureuse peut créer un rejet durable	16
2.8	« Écrire ce qui fait sens et le porter collectivement »	17
3	Quand qualité veut dire procédure	19
3.1	Les procédures alourdiraient les activités et diminueraient la productivité	19
3.2	Quand il y a les procédures du système d'un côté et la « vraie vie » de l'entreprise de l'autre	20
3.3	Puisqu'il faut rédiger des procédures, créons des fonctions spécialisées	21
4	Lorsque les managers rêvent de tout régler par la qualité	23
4.1	La tentation de faire disparaître le mot qualité, quand on n'a pas su s'en emparer	23
4.2	L'approche processus constituerait la démarche centrale de management	24
4.3	Mettre à plat les processus réglerait les conflits	26
5	Quand il y a obligation commerciale	27
5.1	Engager une démarche qualité sans engagement du management	27
5.2	La corvée de mise à jour des procédures	28
5.3	Quand faire plaisir au client donne du travail inutile.....	29
6	Le manager et la certification ISO 9001	31
6.1	La certification comme une fin en soi	31
6.2	Faire plaisir à l'auditeur de certification	32
6.3	Quand la fonction qualité devient responsable de tout	33
6.4	Comment la démarche qualité peut traverser la certification	33
6.5	Défendre collectivement la logique de sa démarche, c'est facile	34
7	Faire de la qualité un levier de management	37
7.1	Connaître les potentialités et les limites d'une démarche qualité pour en jouer	37
7.2	Trouver l'équilibre entre une démarche qualité marginalisée et une démarche qualité hégémonique	38

Partie II – Les potentialités de la qualité

8	Un cadre de cohérence	43
8.1	La démarche qualité conçue pour constituer un cadre de cohérence	43
8.2	Le sens des actions n'est pas inscrit dans la démarche	45
9	Redonner du sens et le partager	47
9.1	Satisfaire le client sur la qualité est une finalité commune fédératrice	47
9.2	Pour le collaborateur « loin » du client, repérer sa contribution donne du sens	48
9.3	S'appuyer sur le client diminue l'arbitraire	49
9.4	Contribuer ensemble à la satisfaction du client donne du sens à l'action collective	50
9.5	Mettre en commun la connaissance du client pour mieux décrypter le futur	50
9.6	Faut-il bannir le mot « client » ?	51
10	Capitaliser le savoir-faire de l'entreprise	53
10.1	Mettre la connaissance commune à la disposition de chacun	53
10.2	Les modèles, porteurs de savoir-faire collectif	54
10.3	Les processus et procédures, porteurs de la connaissance de l'organisation	55
10.4	Les données, porteuses de la mémoire et de l'expérience de l'entreprise	56
11	Assurer la continuité du service au client	59
11.1	L'accès en « temps réel » aux données et dossiers, une réflexion concrète et stratégique	59
11.2	Savoir qui fait quoi et où se trouve chacun, un basique du service au client.....	60
11.3	Réfléchir à la polyvalence dans la perspective du service continu au client.....	60
12	Gérer la complexité des organisations	61
12.1	Ce qui fait la complexité d'une organisation	61

12.2 Préserver l'autonomie des collaborateurs et des équipes et même l'accroître	62
12.3 Identifier les uniformisations qui empêchent l'autonomie	63
12.4 Raisonner à un niveau plus global d'harmonisation	63
12.5 Concevoir des outils et méthodes qui accroissent l'autonomie et la capacité à gérer la complexité	64
13 Accroître la sérénité des relations internes	65
13.1 S'appuyer sur les faits, un basique de la résolution de problème.....	65
13.2 Acquérir un réflexe partagé de pondération et de clarification	66
13.3 Se centrer sur les problèmes plutôt que sur les personnes, une déontologie et une pragmatique.....	67
13.4 Prendre de la hauteur face aux problèmes indétectables.....	67
13.5 Accroître la sérénité dans les relations	68
14 Faciliter la conduite du changement	71
14.1 Lorsque le sens du changement est repéré, il est mieux accepté	71
14.2 La démarche qualité rend plus visible la réflexion qui va de la stratégie aux changements concrets	72
14.3 Partager le sens du changement	72
14.4 Participer aux changements en amont	73
14.5 La qualité entraîne rarement des révolutions, mais opère souvent des changements significatifs	74
15 Adopter un style spécifique de management	75
15.1 Un mode d'organisation qui favorise la transversalité	75
15.2 L'enrichissement des objectifs	76
15.3 Se centrer sur la progression des compétences est moins culpabilisant et plus gratifiant	76
15.4 Une introduction concrète des valeurs de travail en équipe	77
15.5 Parler sur les faits peut faciliter la communication interpersonnelle	77

Partie III – Démarche et méthodologie : le cas Congrès

16 Description de l'entreprise Congrès	81
16.1 L'angle d'analyse du cas Congrès	81
16.2 Les prestations	82
16.3 Les activités	83
16.4 Infrastructures et effectifs	85
16.5 Contexte relatif à la démarche qualité	86
16.6 Projet de croissance externe, le rachat d'un confrère à Lille	88
17 Diriger	89
17.1 Mettre la qualité au service de la stratégie de l'entreprise	89
17.2 Intégrer la qualité aux objectifs opérationnels	99
17.3 Développer une culture de prévention des risques	106
17.4 Mobiliser son équipe autour de la qualité	112
17.5 Rechercher l'engagement de chacun dans la qualité	118
17.6 Maîtriser la qualité dans le changement	125
17.7 Développer les synergies entre qualité et <i>Lean management</i>	131
17.8 Développer la culture de l'engagement par la certification de service	139
17.9 Articuler une démarche de responsabilité sociétale à la démarche qualité	148
18 Déployer	157
18.1 Introduire la culture qualité dans l'entreprise	157
18.2 Conduire le changement	166
18.3 Être efficace dans les réunions transversales	170
18.4 Mettre à disposition des ressources de qualité	178
18.5 Déployer la fonction qualité	186
18.6 Déployer et pérenniser la culture projet	192
18.7 Élaborer un manuel qualité attractif	198
19 Communiquer	205
19.1 Rechercher l'appropriation du système qualité par les acteurs	205
19.2 Partager le sens des informations	211

19.3 Communiquer par les faits	218
19.4 Mettre en place une éthique de l'évaluation	226
19.5 Évaluer l'efficacité des actions de communication interne	231
20 Optimiser	243
20.1 Alléger la documentation	243
20.2 Optimiser le système par les audits qualité internes	249
20.3 Accroître la pertinence des actions qualité	255
20.4 Booster la dynamique d'amélioration	259
20.5 Dépasser la relation client-fournisseur interne	265
Conclusion	271
Bibliographie	275