

Le management de la qualité et les normes ISO

L'instrumentalisation d'une démarche qualité nécessite en premier lieu un engagement des directions qui ont à définir clairement et par écrit leur politique en la matière. Il s'agit là du point de départ qui permettra une fois définie clairement la notion de client, d'être à l'écoute des besoins et de mesurer la satisfaction de ces derniers.

INTRODUCTION

Ma formation de base est celle d'un ingénieur physicien, ayant exercé ses talents pendant plus de vingt-cinq ans dans l'industrie privée, en partie en tant que spécialiste qualité. En 1995, j'ai rejoint les professionnels de l'action médico-sociale dans une Institution comprenant des ateliers C.A.T. et une structure de plusieurs foyers d'hébergement.

Il ne m'a pas échappé, dès mon arrivée, que le mouvement général vers la formalisation d'un système qualité dans l'entreprise, qui s'est développé et continue de se développer dans l'industrie, méritait une plus grande diffusion dans mon nouveau milieu de travail. Conscient de cette différence, j'ai regroupé et mis à jour mes connaissances et mes expériences de mise en œuvre de la qualité, pour les adapter aux conditions de vie et de travail des C.A.T ; et je participe comme conférencier à des sessions de formation à la qualité.

Didier
Auzoux
Chef de Service
CAT La Bruyère 34

La qualité est un concept, comme la liberté, l'égalité et les concepts sont des sujets excellents à aborder en société, si l'on souhaite organiser une dispute, même entre amis. Pourtant, ce n'est pas par hasard si la qualité d'un bien de production (voiture, meuble, téléviseur) ou d'un service (restauration, séjour de vacances), est jugée plus ou moins bonne ou satisfaisante dans l'opinion des clients ou des acheteurs.

Car la qualité se prévoit, se construit, se mesure ; sous l'impulsion de la direction, sa mise en œuvre se fait avec tous les membres de l'entreprise, jour après jour. Les pratiques et les moyens pour l'obtenir faisant l'objet d'un plan qualité. Des normes européennes décrivent les éléments fondamentaux permettant la mise en œuvre d'un système de management de la qualité en vue d'atteindre la qualité requise d'une manière efficace et d'assurer la satisfaction du client ; les interactions humaines étant un élément essentiel du succès.

I. UNE BRÈVE HISTOIRE RÉCENTE DE LA QUALITÉ

Les définitions de la qualité que nous trouvons dans les dictionnaires ont beaucoup évolué depuis quelques décennies. Vers les années 1955, beaucoup de produits japonais avaient l'image de biens de pacotille, bon marché et de piètre qualité. Quinze ans plus tard, les succès commerciaux des Japonais, en terme d'efficacité au travail et de qualité des produits surprenaient les Occidentaux (aciéries, constructions navales, horlogerie...). Que s'était-il passé ? Après la seconde guerre mondiale, les Américains avaient une industrie florissante et décidaient d'aider le Japon à reconstruire la sienne. Ils envoyèrent des experts pour les conseiller. L'un d'eux, le Dr Deming spécialiste en qualité, rencontra beaucoup de dirigeants et pu les convaincre d'appliquer ses idées :

- les erreurs tiennent au procédé (sous entendu pas au personnel),
- il faut former le personnel,
- il faut mettre en place des fiches de contrôle,
- il faut bien faire dès la première fois.

Un peu plus tard un autre Américain, le Dr Juran développait aussi son approche qualité :

- le produit (ou service) doit être conforme à l'usage prévu,
- organisez-vous pour rendre la qualité certaine,
- il faut satisfaire les clients.

Les Directions des entreprises, et le gouvernement japonais lui-même, mirent en œuvre ces directives avec les moyens adaptés, et le succès vint en quelques années. Pour faire court, disons que nous étions passés de l'approche technicienne : *“puisque le produit est dans les spécifications, le client doit être satisfait”*, dans la nouvelle approche : *“les*

besoins des clients doivent maintenant et dans le futur être satisfaits par une amélioration permanente de la qualité”.

Nous la nommerons : « **qualité orientée client** ».

Pour présenter cet article j'ai trouvé pertinent d'utiliser la trame d'une conférence traitant du thème de l'accompagnement des personnes psychotiques, qui était :

“Comment fabriquer de la psychose ?”

Ainsi, je vais présenter les têtes de chapitres de cet article sur la qualité en utilisant une logique négative :

“Comment fabriquer de la non qualité ? Réfléchir aux conditions idéales pour proposer des biens ou des services peu satisfaisants pour nos clients permet d'avancer dans la compréhension des dysfonctionnements des organismes.”

Je prendrai quatre thèmes importants parmi ceux développés dans les normes ISO 9004.

Quelques explications sur ces normes qualité ISO dont on parle tant. Il y a les normes ISO 9001, 9002, 9003, elles lient contractuellement l'entreprise certifiée ; des audits réguliers permettant de confirmer ou non, cette qualification. Il y a la norme ISO 9004, c'est un guide qui permet de bâtir un système qualité, sans obligatoirement rechercher une certification. Les entreprises sont censées avoir déjà mis en place un système qualité inspiré de la norme ISO 9004 avant d'engager une certification contractuelle avec un organisme homologué.

II. QUE FAIRE POUR NE PAS CONSTRUIRE LA QUALITÉ ?

Premier chapitre

Il conviendrait que les directions ne définissent pas par écrit leur politique qualité, et ne prennent pas les mesures pour qu'elle soit comprise et mise en œuvre à tous les niveaux de façon cohérente.

Mettre par écrit sa politique, c'est s'engager, s'exposer aussi, prendre des risques ; c'est fondamental, obligatoire. Cet écrit personnel : « *Je m'engage à...* », est le fait déclencheur, le point de départ du marathon que vous allez courir avec votre équipe ; autant le dire tout de suite, oui ce sera une longue course.

Prendre des mesures pour diffuser sa politique qualité dans l'esprit des rédacteurs de la norme, c'est utiliser toute une panoplie de moyens laissés à votre appréciation, adaptés à votre situation présente, pour expliquer, convaincre, écouter tous vos collaborateurs. Et c'est aussi mettre en place les moyens pour que la politique définie se concrétise, à tous niveaux. Parmi ces moyens il y a la formation, pour comprendre les enjeux, pour apprendre à utiliser les outils de la qualité.

L'Institution comme l'Entreprise - la norme ISO parle d'organisme -, est un rassemblement d'hommes et de femmes œuvrants pour un certain nombre de buts, poussés par leurs désirs personnels. Ainsi devons-nous dans l'entreprise convaincre, mobiliser, prendre en compte les motivations personnelles et les fédérer au service de l'entreprise et de ses clients, et montrer concrètement l'exemple ; nous, à tous les niveaux, mais principalement les dirigeants. Une image illustre ce propos : celle de Bonaparte au pont d'Arcole criant, drapeau en mains, *"suivez-moi !"*. Ils ont suivi puisqu'il avait capté leur confiance.

Mais tout ceci vous le savez. Et les rédacteurs de la série des normes ISO 9000 le mettent en tout premier paragraphe, la qualité ne se fera pas sans l'engagement des Directions, sinon chacun dans l'organisation, selon sa personnalité définira ses propres priorités, suivra ses propres désirs. En physique, toutes ces activités partant dans toutes les directions possibles sans grande coordination, c'est de l'énergie perdue en chaleur. Son nom : « Effet Joule ».

“La qualité ne se fera pas sans l’engagement des directions”

Les rédacteurs mettent donc en tout premier chapitre l'engagement des directions ; de quelles directions ? Les directions des établissements, les directions départementales, les directions de l'action sociale ? Toutes, puisque toutes participent aux déterminations et répartitions des budgets, et que les budgets sont la concrétisation des choix politiques.

III. QUE FAIRE POUR NE PAS CONSTRUIRE LA QUALITÉ ?

Deuxième chapitre

Il conviendrait de ne pas définir clairement qui sont nos clients.

Mais qui sont les clients ? La détermination des clients de C.A.T mérite que nous nous y arrêtions quelques instants. Faisons appel aux définitions des normes ISO 9004.

Le client c'est le destinataire d'un produit ou d'un service fourni par le fournisseur. Le client peut être, par exemple, le consommateur final, l'utilisateur, le bénéficiaire ou l'acheteur.

À ce point tout est assez clair : mes clients sont les personnes qui achètent mes meubles, bénéficient de mon expertise, utilisent mes services, consomment mes repas et mes viennoiseries ; ce sont les individus qui payent, ou ceux qui consomment, ou les deux.

Continuons la lecture de la norme :

le client peut être interne ou externe à l'organisme.

Cette seconde phrase nous interroge : les travailleurs handicapés pourraient-ils être des clients internes ? Seraient-ils bénéficiaires d'un service interne ? La réponse vient d'elle-même, évidente : **ils bénéficient d'un service d'aide à la personne.** Allons plus loin : ils sont la raison d'être des C.A.T : un service d'aide adapté à chacune des personnes, dont le travail, c'est à dire l'énergie qu'elle mobilise, n'est que l'expression d'un moyen, d'un support au développement individuel ; pas une fin.

“Le système de qualité des CAT doit satisfaire leurs clients internes et externes”

Oh miracle ! Cette norme européenne que nous croyions établie par et pour les industriels offre des points de convergence avec les objectifs des organismes médico-sociaux. Si cette piste de réflexion est sensée, alors le système de qualité des C.A.T devrait reconnaître qu'il doit satisfaire deux familles de clients. D'une part, les clients externes à l'entreprise (ceux qui achètent les biens et produits du

travail), et d'autre part les travailleurs handicapés (qui viennent chercher aide et accompagnement). Je dois dire que la situation ainsi précisée, peut paraître plus difficile que dans une entreprise classique. Y aurait-il grande difficulté à satisfaire ces deux objectifs, ensemble ?

Est-ce pour cela, que de nos jours encore, beaucoup d'entreprises médico-sociales parlent des résidants, des malades, des handicapés, en terme d'usagers et non pas de clients. Le client, pourriez-vous me dire, c'est celui qui compare les prestations, les prix entre différents fournisseurs ; qui exprime son choix ! Pour les résidants et travailleurs des foyers et des C.A.T, dans l'immense majorité des cas, la décision, le choix est fait par un tiers. Je proposerai de changer de paradigme. Portons un éclairage nouveau ; acceptons l'approche client pour les handicapés ; sans oublier que le tiers qui a choisi pour lui, est aussi un client, surtout si un lien affectif les relie tous deux. Lisons avec soin la norme : **“soyez clair”** nous recommande-t-elle.

IV. QUE FAIRE POUR NE PAS CONSTRUIRE LA QUALITÉ ?

Troisième chapitre

Il conviendrait de ne pas porter une attention vigilante aux besoins exprimés ou implicites de nos clients.

Continuons d'avancer sur la piste ouverte au chapitre précédent : une qualité orientée client. Reconnaissons, que l'évaluation faite par le client est la référence, la vraie mesure de la qualité. Avons nous mis au point une mesure de cette satisfaction auprès des clients externes et des clients internes c'est à dire les travailleurs handicapés ou les résidents ? Creusons les termes employés par la norme pour mieux comprendre ; elle nous recommande **“une vigilante attention”**.

Vérifions donc, fréquemment auprès des intéressés eux-mêmes s'ils sont satisfaits. Faisons des enquêtes auprès de nos clients externes ; demandons leur avis, par écrit, au cours de réunions, envoyons des courriers. Quant aux travailleurs handicapés traitons-les comme des égaux, appliquons nos chartes. Donnons leur des temps de rencontres, de réunions, que j'intitulerais volontiers « expression directe des salariés ». Les adultes handicapés présentant des déficiences ou des troubles de la personnalité, sont tout à fait capables avec un support adapté à leur pathologie, de s'exprimer librement et consciemment sur leurs attentes. C'est toute notre mission d'accompagnement qui doit permettre de libérer l'expression de ces *“besoins implicites”* sous-jacent.

Avouez que les rédacteurs de la norme ISO 9000 nous étonnent : nous pouvons nous y reconnaître une nouvelle fois.

À ce stade les travailleurs handicapés sont tout à la fois nos clients internes, et fournisseurs pour nos clients externes. Restons cohérents, cela fait deux bonnes raisons pour leur donner une formation à la qualité !

V. QUE FAIRE POUR
NE PAS CONSTRUIRE LA QUALITÉ ?
Quatrième chapitre

Il conviendrait de ne pas définir les tâches de chacun avec précision.

Dans toute organisation, beaucoup d'énergie est utilisée aux interfaces entre les opérations, entre les services, entre les personnes. En l'absence de diagramme montrant l'enchaînement des tâches, comment maîtriser les temps morts, les attentes inutiles ? Comment tenir les délais (de fabrication d'un produit, ou de préparation d'un budget) si un planning n'a pas été établi, avec le détail des responsabilités de chacun des participants ? Comment éviter des heurts fréquents entre deux personnes travaillant sur des opérations contiguës ou imbriquées, si les limites de leurs actions ne sont pas clairement décrites et comprises ?

**“La démarche
qualité est
jugée trop
procédurière”**

Il convient que les procédures opérationnelles écrites assurant la coordination des différentes activités, soient développées, publiées et tenues à jour ; et formulées en termes simples, non ambigus et compréhensibles par tous.

Aie, aie, aie.

Je crois que nous touchons là l'une des principales causes mises en avant pour refuser sinon d'entrer en démarche qualité, du moins de formaliser son organisation qualité. C'est jugé trop procédurier ; principalement pour l'organisation des prestations de services. Pensez, cher Monsieur, il y a les procédures, les instructions, les modes opératoires, les tableaux de résultats, etc. ! Haro sur la paperasse et les monticules de notes.

Bien évidemment, si vous partez de zéro procédure, zéro descriptif de postes, zéro instruction, il y aura à donner un sacré coup de collier au départ. Si vous êtes proche de ce point zéro, dépêchez-vous, réveillez-vous ; c'est de votre survie qu'il est question. Sachez que les normes ne demandent pas de décrire tout ce qui se fait dans l'entreprise, bien au contraire. Une rédaction ne sera nécessaire que lorsque la norme le demande explicitement ! Vous constaterez que la lecture attentive des normes ISO révèle que les rédacteurs (qui viennent de tous les horizons professionnels) ont pris soin de parfaitement peser leurs mots. Et que l'adaptation au domaine médico-social serait une démarche utile.

Permettez-moi de présenter un dernier point, humoristique, avant de conclure :

Ne commandez pas, ne lisez pas une norme comme ISO 9004 qui donne les lignes directrices pour la gestion qualité des services ; cela vous demanderait quelques heures et risquerait de vous convaincre de l'utilité de sa mise en œuvre.

Les deux premières parties de la norme ISO 9004, présentées sous le titre général de Management de la qualité et éléments de système qualité, ce sont deux fois vingt pages. (À commander à l'AFNOR à Paris). Elles donnent les éléments fondamentaux pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un système qualité, pour la réalisation d'un produit ou d'une prestation de service, d'une manière plus efficace.

CONCLUSION

Comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, les institutions sociales et médico-sociales pratiquent déjà la recherche de la qualité ; les C.A.T recevant des labels qualité de leur donneur d'ordre se multiplient, quelques uns sont même certifiés ISO 9001. Comme dans l'industrie aussi, pour celles des institutions travaillant dans le domaine des prestations de service, (plutôt que dans celui de la production de biens ayant des spécifications mesurables), la formalisation d'un système qualité est plus ardue. Il serait néanmoins utile de l'entreprendre.

Vous aurez compris que l'auteur est persuadé que cette formalisation d'un « système qualité », c'est à dire de l'ensemble de la structure opérationnelle, des responsabilités des acteurs, des procédures, des ressources, permettrait de gagner en efficacité dans le travail quotidien du personnel, de connaître et mieux satisfaire les attentes des clients. Bien que cela soit encore inhabituel, il conviendrait de reconnaître les travailleurs handicapés des C.A.T et les résidents des foyers comme des clients, et à ce titre, de mesurer leur niveau de satisfaction. Il adhère personnellement à la première recommandation des normes européennes ISO 9000 :

la responsabilité et l'engagement relatifs à la qualité incombent au plus haut niveau des Directions.

La direction se devant d'encourager le personnel de tout niveau à participer au programme d'amélioration de la qualité et de reconnaître leurs efforts et leur participation.