

B. U. DE BORDEAUX



0BXS0698563

Les trois grands principes de la norme ISO 9001:2000 sont :

- manager les ressources,
- communiquer efficacement,
- manager l'amélioration permanente.

Dans ce nouvel ouvrage, vous trouverez les clés d'une démarche qualité ISO 9000:2000 présentées d'une façon synthétique et pragmatique.



9 782125 050207

ISBN 2-12-505020-X

PF A-10

tion
OIR

Les exigences de management de l'ISO 9001

La qualité de service

Michel Bellaïche

10 Les exigences de management de l'ISO 9001

AFNOR

L'auteur

Michel Bellaïche, de formation Ingénieur, est aujourd'hui consultant en qualité, et dirigeant du cabinet SOLUTIONS INDUSTRIE ET SERVICES.

Après avoir occupé successivement des postes de responsable de centre de formation, responsable d'équipe d'assistance technique et responsable qualité au sein d'un groupe industriel, il s'est orienté résolument vers le service en exerçant les fonctions de directeur du service après-vente international d'une entreprise d'objets de luxe où il a mis au point et appliqué une démarche qualité de service.

AFNOR, 2002

ISBN : 2-12-505020-X

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Loi du 1^{er} juillet 1992 - art. L 122-4 et L 122-5, et Code Pénal art. 425).

**AFNOR - 11, avenue Francis de Pressensé
93571 Saint Denis La Plaine Cedex - Tél. : 01 41 62 80 00**

Sommaire

1	Les politiques qualité dans les services	5
2	Manager les ressources	17
3	Communiquer efficacement	21
4	Manager l'amélioration incessante.....	30
5	Bibliographie	35

1

Les politiques qualité dans les services

1.1 Politique qualité dans les services, centrée sur le collectif

Écrire ce que l'on fait... ne suffit plus

Lorsque le personnel d'un organisme de service lit les référentiels des démarches qualité (par exemple : ISO 9004, EFQM, Prix Français de la Qualité, ...), il lui semble que ce qui est demandé, se pratique depuis longtemps dans sa société. Il s'interroge souvent sur ce qu'une démarche qualité peut apporter de plus, si ce n'est de décrire des pratiques qui, par ailleurs, vont rapidement évoluer, donc de rédiger des documents voués à l'obsolescence.

Il constate la limite de cette phrase, censée résumer une démarche qualité : « La qualité, c'est écrire ce que l'on fait, faire ce qu'on a écrit, et le prouver ».

Exemple

Dans tous les référentiels qualité actuels, il est dit d'écouter les besoins du client. Pour des personnes travaillant dans des activités de service (par exemple : un courtier en assurance, un soignant, un technicien de service après-vente, etc.), il est normal d'être à l'écoute des besoins de son client. Certes, qu'un référentiel qualité rappelle ce fait est toujours utile, mais cela semble tout de même un peu superflu.

Les fondements collectifs d'une démarche qualité

1. La somme des démarches qualité individuelles n'égale pas la qualité produite par le collectif

Si chacun écoute le client, et cherche à le satisfaire au mieux, cela ne garantit pas une véritable coordination de toutes ces initiatives, et une mutualisation des connaissances pour le servir. Force est de constater que le professionnalisme de chacun, aussi élevé soit-il, trouve ses limites dans les nécessités d'actions collectives orientées vers le client. Des outils assurant ces fonctions sont nécessaires, et c'est l'objet principal des démarches qualité. De plus, lorsque les activités, comme dans le service, ne s'exercent pas sur la transformation de produits matériels par des machines, cette dimension de coordination collective, tournée vers la qualité, devient centrale et le fondement de la démarche.

Exemple

La nécessité d'écoute du client, dans le contexte de mise en œuvre d'une démarche qualité collective, peut se comprendre par les multiples activités spécifiques suivantes :

- définir des critères communs de questionnement du client ;
- prévoir un échantillon significatif de clients à interviewer ;
- faire la synthèse des résultats recueillis ;
- prévoir la communication des résultats à toutes les personnes intéressées de l'organisme ;
- organiser des réunions pour définir des actions communes d'amélioration.

Ces activités prennent un sens, lorsque le personnel se rend compte qu'elles sont complémentaires des activités d'écoute individuelles, qu'elles n'ont pas la même fonction, et qu'elles doivent être le résultat d'une concertation collective.

2. Une politique qualité liée au collectif qui fait sens

Lorsque le personnel comprend que tous les nouveaux fonctionnements liés à une démarche qualité seront mis en œuvre dans la perspective d'une meilleure efficacité collective du service au client, il n'y a plus antinomie de ce type de démarche avec les initiatives individuelles qui font la qualité du service au client.

Exemple

Qu'il existe un aide-mémoire rappelant l'engagement de service d'un distributeur de composants envers ses clients, en matière de délais et de conditionnement, n'empêchera pas le personnel en contact avec un client qui a un problème spécifique, de trouver des solutions débouchant sur un meilleur délai que l'engagement de service. Cela restera ponctuel, mais satisfera fortement ce client. En revanche, l'aide-mémoire permettra un partage du minimum d'information à fournir à l'intention du personnel temporaire, nombreux en période de pointe.

Toute politique qualité dans les services devrait se situer dans cette dimension de meilleure qualité du service au client, liée aux coordinations collectives, à la mutualisation de la connaissance des besoins du client, à l'expérience résultant du collectif, etc.

1.2 Les paramètres d'une activité de service

Les activités de service recouvrent une multiplicité de modes de fonctionnement qui varient fortement suivant le type de prestation. Ce sont ces paramètres qui vont déterminer de façon centrale la (ou les) politique(s) en matière de qualité, de l'organisme de service.

La norme ISO 9000 : 2000 définit la politique qualité comme suit : « orientations et intentions générales d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction ».

Sans pour autant pouvoir être exhaustif, on peut dénombrer les principaux paramètres des activités de service suivants :

- Délai entre la demande du client et le service fourni

Exemple

À l'accueil d'un hall de gare, il n'y a aucun délai entre une demande de renseignement et la réponse donnée, alors que la livraison d'articles commandés par correspondance s'effectue après un certain laps de temps.

- Degré de coproduction du service par le client

Exemple

Une formation basée sur des exercices à faire par le client requière une production de sa part (réaliser l'exercice), alors que la fourniture de pizzas à domicile ne lui demande pas de production, si ce n'est : choisir sa pizza.

- Part de prestation intellectuelle

Exemple

Même s'il a fallu penser le catalogue d'un distributeur de composants électriques, au moment de la commande, aucune prestation intellectuelle n'est réalisée (sauf si le client demande des conseils), alors qu'un client, qui requière l'assistance d'un technicien pour son ordinateur en panne, bénéficie d'une prestation intellectuelle.

- Production et prestation du service en série ou à façon

Exemple

La préparation des chambres d'un hôtel, ou la fourniture de relevés bancaires sont des productions de série, alors que la conception et le conseil personnalisé de contrats d'assurance constituent plus une prestation à façon.

- Degré d'activité sur l'avant-scène du personnel de l'organisme

Exemple

La prestation de banque à distance ne suppose quasiment pas d'avant-scène pour les employés, alors qu'au restaurant, le personnel de service est en contact permanent avec le client.

1.3 Paramètres de l'activité de service et axes de politique qualité

Ces éléments sont répertoriés dans le tableau 1.

Tableau 1. Paramètres de l'activité de service et axes de politique qualité.

Paramètre de l'activité	Axes possibles
Délai court entre la demande du client et le service fourni	Autonomie du personnel et disponibilité des ressources nécessaires à l'avant-scène
Forte coproduction du client	Communication et formation du client à sa contribution
Forte part de prestation intellectuelle	Management prévisionnel des compétences
Production du service en série	Contrôles et anti-erreurs
Personnel en permanence sur l'avant-scène	Formation à la relation et chartes de la relation



Délai entre la demande du client et le service fourni

Plus le service doit être fourni, quasiment en simultané à la demande du client, plus la *réactivité collective* de l'organisme de service doit être efficace.

Cela suppose une politique en matière de qualité qui s'orientera vers :

- un personnel motivé à réagir ;
- un personnel doté du niveau de délégation, capable d'autonomie face aux situations imprévisibles ;
- des ressources clés bien managées (cf. chapitre 2 de ce mémento).

Exemple

Le personnel au comptoir d'accueil d'un service public, doit s'être approprié les attentes du client qui se trouve devant lui et savoir jusqu'où il peut aller en termes d'initiatives. Par exemple, il peut fournir tous les renseignements sur un document présenté, mais doit faire appel à une personne habilitée en cas de demande de modification sur ce document, par le client. Enfin, en cas de demande de formulaires vierges, il doit toujours en avoir à disposition.

La direction axe sa politique qualité vers l'affinement permanent des niveaux de délégation et vers l'attention permanente à tout ce qui pourrait manquer comme ressources à l'accueil.

Degré de coproduction du service par le client

Plus le client doit s'investir activement dans la production du service, plus une part importante de la qualité dépendra de lui et en conséquence, plus la *communication client* en amont du service devra être efficace.

Cela suppose une politique en matière de qualité qui s'orientera vers :

- la formalisation des attentes de l'organisme par rapport au client ;
- des modes de communication efficaces de ces attentes vers le client ;
- des formations du client, lorsque cela est nécessaire ;
- des vérifications afin de s'assurer que les conditions de la « coproduction » sont présentes.

Exemple

Un organisme de formation par apprentissage, a deux clients : l'apprenti et l'entreprise qui embauche celui-ci. Pour que la formation réussisse, il faut une production de chacun d'eux : l'apprenti doit mettre en application la théorie apprise dans les phases d'enseignement, et l'entreprise doit former le tuteur qui l'accompagnera, aux modalités spécifiques de suivi de l'apprenti, pour qu'il soit efficace.

Cet organisme de formation développe trois axes de politique qualité vers ses clients :

- la communication de chartes de l'apprenti et du tuteur d'entreprise ;
- la formation et l'information des apprentis et des tuteurs ;
- des visites régulières de suivi dans l'entreprise, en présence de l'apprenti et du tuteur.

Part de prestation intellectuelle

Plus la prestation du service s'accompagne d'une prestation intellectuelle, et plus le *management des compétences*, y compris les modalités d'intégration des nouveaux, prendra une part prépondérante dans la politique qualité de l'organisme.

Cela suppose :

- des référentiels de compétence précis ;
- une procédure poussée d'intégration et d'habilitation des nouveaux ;
- des modalités de gestion prévisionnelle des compétences avancées.

Exemple

Dans un bureau d'études, le chargé d'affaires est en contact permanent avec le client, à qui il apporte continuellement conseils techniques et assistance durant la réalisation du chantier. La politique qualité de ce bureau d'études s'est axée sur :

- un référentiel détaillé des compétences pour la fonction de chargé d'affaires ;
- un recrutement ou une affectation interne toujours accompagné d'un plan de formation complémentaire ;
- des entretiens réguliers d'habilitation du futur chargé d'affaires (mensuels pendant la période d'intégration qui peut durer six mois) ;
- d'un entretien annuel d'évolution des compétences.

Production et prestation du service en série ou à façon

Plus la production du service s'approche de la série, plus les erreurs sont probables, et il convient de réfléchir, en permanence, à la diminution de l'apparition de celles-ci. Une politique qualité axée sur les dispositifs *anti-erreurs* s'avère pertinente. Les axes de cette politique peuvent comprendre :

- des plans de contrôles efficaces et évolutifs ;
- des aide-mémoire de contrôle simples d'utilisation ;
- la recherche de dispositifs empêchant l'apparition d'erreurs.

Exemple

Un grand hôtel comprend cent vingt chambres, à préparer chaque jour. Sa politique qualité s'est axée sur :

- des listes aide-mémoire à la disposition du personnel ;
- des contrôles par échantillonnage de la part du responsable ;
- des chariots conçus de telle sorte que les produits et le linge, à répartir dans chaque chambre, soient mis par lots : ce qui rend visuel les oublis ;
- des groupes composés du personnel réfléchissant, en permanence, à la mise en place de « trucs » anti-erreurs.

Degré d'activité sur l'avant-scène du personnel de l'organisme

Plus le personnel est amené à rester longtemps sur l'avant-scène, et plus on lui demande des capacités de *relation avec le client*. Cela suppose de la part de l'organisme, une politique qualité axée sur :

- la formation du personnel à la relation client ;
- la recherche permanente de l'appropriation des enjeux liés à la relation client ;
- des chartes collectives précisant les critères partagés de la relation au client.

Exemple

Une compagnie d'assurance a orienté sa politique qualité de relation avec le client sur les axes suivants :

- une formation systématique des conseillers aux techniques d'écoute ;

- une charte précisant les conditions minimums d'une bonne relation avec le client, dans le cadre de la compagnie : discrétion, confidentialité des entretiens, prise en compte de la problématique spécifique de chaque client, etc.

1.4 Illustrations de politiques qualité dans les services

Dans un cabinet d'expertise comptable (cf. tableau 2)

Tableau 2. Axes de politique qualité du cabinet d'expertise comptable pour la réalisation des paies.

Paramètre de l'activité	Axes de politique qualité
Délai entre demande client et service fourni : les échéances sont connues	<i>Pas d'axe spécifique</i>
Coproduction du client : le client doit fournir les éléments (heures, congés, etc.) Au moins une semaine avant la fin du mois	Communication et formation du client à sa contribution : un formulaire à disposition du client lui permet de noter les éléments nécessaires. Le délai limite est indiqué en gros caractères
Part de prestation intellectuelle : des compétences fortes en matière de réglementation sociale sont demandées	Management prévisionnel des compétences
Production du service en série : quantité très importante de fiches de paie	Contrôles et anti-erreurs : une vérification par échantillonnage est faite. Les modifications de paramètres du logiciel sont validées
Personnel sur l'avant-scène : seulement en cas de demande d'explication	<i>Pas d'axe spécifique</i>

Dans une maison de retraite (cf. tableau 3)

Tableau 3. Axes de politique qualité de la maison de retraite pour les soins quotidiens.

Paramètre de l'activité	Axes de politique qualité
Délai entre demande client et service fourni court : demandes et besoins de soins permanents	Autonomie du personnel et disponibilité des ressources nécessaires à l'avant-scène : matériels spécifiques, fournitures diverses, etc.
Forte coproduction du client : pour certains soins, le client doit être actif	Communication et formation du client à sa contribution : en permanence par le personnel
Part de prestation intellectuelle : prise en compte de chaque situation	Management prévisionnel des compétences avancé
Prestation du service adaptée à chaque personne	<i>Pas de politique spécifique</i>
Personnel en permanence sur l'avant-scène : 24 heures sur 24	Formation à la relation et chartes de la relation : charte de la relation avec le client

Chez un installateur d'armoires électriques et d'automatismes sur site industriel (cf. tableau 4)

Tableau 4. Axes de politique qualité de l'installateur d'armoires sur sites.

Paramètre de l'activité	Axes de politique qualité
Délai entre demande client et service fourni : le délai d'installation est défini et connu à l'avance	Disponibilité des ressources nécessaires à l'avant-scène : voitures équipées de tout l'outillage nécessaire aux installations

Paramètre de l'activité	Axes de politique qualité
Coproduction du client : permettre l'accès aux infrastructures	<i>Pas de politique qualité spécifique</i>
Part de prestation intellectuelle : faible en direction du client lui-même au moment de l'installation. puisque le travail consiste à câbler les armoires	Management prévisionnel des compétences
Production du service à façon, mais une série importante de branchements à chaque installation. d'où risque d'erreurs de câblage	Contrôles et anti-erreurs : contrôle général de fonctionnement à l'issue de chaque installation
Personnel sur l'avant-scène : se trouve chez le client. mais peu en relation avec celui-ci	<i>Pas de politique qualité spécifique</i>

2

Manager les ressources

2.1 Management des ressources humaines

Processus de management des ressources humaines dans le cadre d'une démarche qualité ISO 9000

La norme ISO 9001 précise, dans son nouveau paragraphe 6, les éléments suivants :

« L'organisme doit déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit, pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ces besoins, évaluer l'efficacité des actions entreprises... ».

Dans un organisme de service, le produit c'est : le service fourni au client, et la qualité correspond aux axes de politique qualité choisis. Le personnel engagé, de près ou de loin, dans une activité de service a une incidence sur la qualité du produit.

Exemple

Dans une société de location de véhicules, le personnel d'accueil, le personnel de préparation des véhicules et le personnel administratif ont tous une incidence sur la qualité de la prestation de location.

Il devient donc incontournable de définir les compétences nécessaires pour chaque fonction de l'organisme, et de chercher en permanence à les atteindre.

Gestion prévisionnelle des compétences et démarche qualité ISO 9000 (cf. tableau 5)

Tableau 5. Gestion prévisionnelle des compétences dans les services et selon la norme ISO 9001.

Étapes de la gestion des compétences	Lien avec le paragraphe ISO 9001 correspondant	Actions possibles de mise en œuvre
Définition du référentiel de compétence	6.2.2 a	Référentiels de compétence, fiches de fonction, fiches de poste, etc.
Évaluation des compétences réelles par rapport aux compétences du référentiel	6.2.2 c	Entretiens de recrutement, entretiens annuels d'évaluation des compétences, entretiens de progrès, etc.
Actions de progression des compétences	6.2.2 b/c	Formations, tutorats, etc.

2.2 Management des infrastructures

Identification des installations et équipements à fort impact sur la qualité

Toutes les installations et équipements, qui pourraient perturber de façon importante les prestations du service au client, sont identifiés comme étant à fort impact sur la qualité. Le tableau 6 précise la méthode d'identification de ces équipements.

Tableau 6. Méthode d'identification des équipements à fort impact.

Activité	Équipements et infrastructures	Conséquences en cas de défaillance de l'équipement ou de l'infrastructure
Activités en coulisse et en avant-scène	Équipements matériels	Aucun effet sur le service au client : <i>impact 1 (nul)</i>
	Logiciels	Gêne du client : le service peut être assuré, mais le client constate qu'il se passe quelque chose d'anormal : <i>impact 2 (moyen)</i>
	Installations : salles, etc.	Le service est assez dégradé : <i>impact 3 (fort)</i> La sécurité du client et/ou du personnel n'est pas assurée : <i>impact 4 (critique)</i>

Le tableau 7, ci-après, montre un exemple d'identification des équipements à fort impact pour un prestataire de restauration d'entreprise.

Processus de management des installations et équipements

Face à l'impact de certains équipements et certaines installations, le management de ceux-ci va consister dans la mise en œuvre de solutions préventives visant à :

- Soit empêcher que la défaillance ne se produise, en assurant un entretien préventif de l'équipement en question.

Dans le cas du tableau 7, on peut envisager la vérification régulière du fonctionnement et de l'état du tapis roulant.

- Soit prévoir des solutions de remplacement en cas de panne.

Prévoir des chariots en nombre suffisant pour déposer les plateaux repas.

Tableau 7. Identification des équipements à fort impact d'un prestataire de restauration d'entreprise.

Activité	Équipements et infrastructures	Conséquences en cas de défaillance de l'équipement ou de l'infrastructure
Préparation des repas avant le service	Installations pour la cuisson (plaques, fours, etc.)	Risques de retard dans la préparation, mais le nombre et l'indépendance des équipements rend les conséquences faibles. <i>Impact 2 en cas de panne d'un des équipements</i>
Service au personnel du client, en modalité de « self »	Caisse enregistreuse	Flux des clients bloqué, retards importants en cas de panne de la caisse. <i>Impact 3</i>
Utilisation éventuelle d'équipements dans la salle de repas	Fours à micro-ondes Tapis roulant de recueil des plateaux repas	Certains clients ne pourront pas réchauffer leurs plats en cas de panne du four. <i>Impact 2</i> Accumulation des plateaux repas, gêne importante des clients s'ils ne savent pas où mettre leurs plateaux en cas de panne du tapis. <i>Impact 3</i>

3

Communiquer efficacement

3.1 Communication efficace et performance collective

Afin d'améliorer la performance collective de l'organisme de service, il est nécessaire de réfléchir aux modalités de communication efficace suivant plusieurs types de besoins :

- Le personnel de service doit s'approprier les finalités de la démarche qualité, comprendre les buts, et être informé du degré d'atteinte de ceux-ci, à plusieurs moments de la démarche. Il s'agit de la communication sur le *sens*, qui rend le personnel de service acteur comprenant les enjeux de la démarche.
- Plus concrètement, la matière première d'un organisme de service est constituée des diverses *données opérationnelles circulantes*, en provenance de l'extérieur d'une part, et circulant entre les entités internes d'autre part. C'est l'équivalent de la matière première dans l'industrie (rapport d'avancement, données fournies par un client, etc.).
- Enfin, pour assurer la continuité du service, en cas d'absence momentanée d'une personne, il faut avoir facilement accès aux informations ou aux dossiers qui renseignent sur *l'état d'avancement* d'une activité en coulisse ou en avant-scène.

Le tableau 8 montre quelques exemples de relations entre besoins et modalités de communication.

Tableau 8. Besoins en communication et performance collective.

Besoins en communication	Modalités de communication possibles
Appropriation du sens et des priorités de la démarche, information sur l'atteinte des résultats	Réunions, notes d'information, tableaux de bord et graphiques, etc.
Communication des données opérationnelles au bon destinataire	Fiabilisation des circuits des courriers papier, par télécopie et par email
Accès aux informations renseignant sur l'avancement d'une activité de service	Structuration commune des classements en cours des données papier et informatiques

3.2 Communication sur les finalités, le sens et les résultats

« Coconstruire » le sens avec le personnel

L'expérience montre qu'il ne suffit plus d'informer le personnel sur la politique et les objectifs en matière de qualité pour que celui-ci s'approprie vraiment ces enjeux. D'une manière ou d'une autre, il devient nécessaire de développer des pratiques visant à l'engager davantage sur ces sujets. On parle de coproduction du sens.

Cette approche est d'autant plus pertinente que l'organisme de service évolue dans un environnement complexe, où il ne suffit pas de décréter une politique et des objectifs qualité, à partir du haut. Le personnel de service détient des informations clés sur le contexte, qui peuvent apporter du sens et permettre de préciser concrètement des orientations prises par la direction.

On parlera alors de « coconstruction » des objectifs qualité, par itérations successives.

Le tableau 9 donne l'exemple d'une association d'aide à la création d'entreprise répertoriant plusieurs sites sur le territoire.

Tableau 9. Méthode de « coconstruction » des objectifs qualité.

Étape	Contribution de la direction	Contribution du personnel
Définition des grandes orientations en matière de qualité : être réactif face aux demandes diverses des créateurs, afin qu'ils démarrent le plus vite possible leur activité	Axes de politique qualité proposés par le bureau de l'association	Remontée des informations tendant à confirmer ce besoin
Fixation des thèmes sur lesquels la réactivité du conseil est impérative, voire vitale pour la nouvelle entreprise	Constitution des groupes de réflexion	Définition précise des thèmes communs à toutes les régions et des thèmes spécifiques à certaines régions
Validation des objectifs à quantifier	Validation par le bureau de la liste des objectifs	Première mesure pour fixer la performance de départ

Résultats et contribution du personnel

Souvent, on constate que le personnel est peu sensible aux comptes rendus et aux divers tableaux de bord, car

il ne perçoit pas sa contribution à des résultats qui lui paraissent trop généraux et loin de son activité.

L'exercice consistant à établir la nature des contributions du personnel aux résultats en matière de qualité n'est pas aisé, mais il porte ses fruits en terme d'appropriation.

Une des clés de la réussite consiste à l'engager dans la coconstruction des objectifs qualité (*voir* ci-dessus).

Le tableau 10 donne un exemple à travers un organisme d'installation d'équipements pour les collectivités.

Tableau 10. Contribution du personnel à l'atteinte des délais.

Activité	Personnel concerné	Contribution à l'atteinte des délais
Relevé des données techniques nécessaires à l'installation et fournies par le client (annexe à la commande)	Équipes commerciales	Les annexes bien renseignées évitent des pertes de temps dans les activités ultérieures (recherche d'informations manquantes, etc.)
Saisie des commandes	Équipe administrative	Les saisies sans erreurs permettent des préparations techniques conformes et évitent les déplacements supplémentaires (et donc des délais)
Réalisation de l'installation sur place	Équipe d'installation	L'efficacité de l'équipe d'installation permet de tenir les durées d'installation prévues

3.3 Communication des données entrantes et sortantes

Identifier les données « matière »

Les données « matière » d'une activité de service sont constituées par tout ce qui peut décrire ou renseigner la situation de départ, et qui sera utilisé par le personnel pour être transformé ou intégré dans ce qui résultera de l'activité.

Exemple

Les illustrations suivantes permettent de comprendre ce que sont ces données « matière » :

- Un opérateur en téléphonie a besoin des relevés de compteurs indiquant la consommation téléphonique pour éditer les factures, ce sont des éléments clés de sa prestation. Ces données peuvent provenir de compteurs numériques qui alimentent une base de données, ou peuvent arriver par internet, ou en télécopie.
- Un bureau d'étude a besoin des cahiers des charges produits par son client, mais également de relevés topographiques en provenance d'un de ses fournisseurs géomètre. Ces données arriveront par la poste ou par courrier électronique.
- Un organisme de formations courtes a besoin des demandes d'inscriptions, mais également des confirmations de prestataires d'hôtellerie, etc.

Fiabiliser les circuits

Une fois ces données identifiées, le risque qu'elles se perdent ou qu'elles n'arrivent pas directement à leur destinataire existe. Or, c'est, à proprement parler, la matière première sans laquelle le service ne peut être mené à bien.

Exemple

- Si le relevé topographique, attendu par un ingénieur de la part du géomètre, se perd dans l'entreprise ou arrive avec un certain retard, cela peut allonger les délais, voire obliger le géomètre à refaire son travail.

Il s'avère nécessaire de fiabiliser la circulation de ces éléments, en identifiant les responsabilités de première réception des données, d'aiguillage, et de continuité du circuit, même lorsque les titulaires sont absents (cf. tableau 11).

Tableau 11. Circuits d'arrivée des données.

Données : contenu, forme et destinataire	Responsable réception et aiguillage	Remplaçant à la réception et aiguillage
Plans papiers pour le chef de projet	Titulaire du courrier de la poste	Adjoint administratif
Commandes par courrier électronique pour le service commercial	Titulaire de la boîte d'arrivée commerciale	Personnel commercial désigné (détenant le code)
Confirmations de la réservation par fax pour le service technique	Responsable technique du fax du service technique	Technicien désigné par le responsable

3.4 Communication pour assurer la continuité du service

Identifier les « informations » de continuité du service

Pour assurer la qualité des activités en coulisses ou en avant-scène, il est quelquefois nécessaire de pouvoir accéder aux informations qui renseignent sur l'avancement de l'activité en question.

Ce besoin est d'autant plus important, en période de vacances ou en cas d'absence du titulaire de l'activité. Il oblige à identifier les diverses informations qui pourraient être nécessaires inopinément à l'organisme, soit pour s'organiser ou faire avancer une étape, soit pour renseigner ou rendre service à un client. Seules celles dont la connaissance ne pourrait être différée deviennent des « informations de continuité du service ».

Exemple

Dans un cabinet d'expertise comptable, un client ou un des employés peut avoir besoin d'une information sur les comptes des trois années antérieures. Mais un client peut également vouloir connaître l'état d'avancement de son bilan, etc.

Ceci suppose que ces informations, propres à assurer la continuité du service, doivent être facilement accessibles à toute personne habilitée du cabinet.

À défaut, il peut y avoir perte de temps ou erreur, ou recommencement d'un travail déjà réalisé.

Organiser l'accès aux informations

1. Les classements papier

Il n'y a pas d'autre choix que de se mettre d'accord sur la structure, le lieu et les repérages des classements des activités en cours, et d'écrire des règles.

Le tableau 12 donne un exemple d'accès aux documents papier d'un service de maintenance préventive de chaudières.

2. Les classements informatiques

Un grand nombre d'organismes laisse les employés, et à juste titre, structurer leurs propres dossiers et fichiers.

Tableau 12. Accès aux documents papier assurant la continuité d'un service de maintenance.

Document	Couleur de la chemise papier	Emplacement géographique
Liste des dates de visites de maintenance	Jaune	Armoire logistique : dossier maintenance
Rapports de visite	Vert	Idem
Fiche de relevé d'échanges téléphoniques client	Bleu	Idem
Commandes de pièces détachées	Rose	Armoire logistique : dossier approvisionnement

Cette pratique est, et reste pertinente pour tous les travaux personnels et ceux liés à l'autonomie de sa propre activité.

Mais lorsqu'il s'agit de données permettant d'assurer la continuité du service, il devient impératif de définir des modes de classement informatique communs.

Par ailleurs, cette arborescence commune doit s'accompagner de protections visant à empêcher la suppression intempestive des dossiers communs ainsi créés.

Exemple

Pour l'organisation de concours d'entrées, un organisme de formation a structuré l'arborescence des dossiers communs (non supprimables) et a donné un accès, par code, aux personnes habilitées.

Cette arborescence s'articule comme suit :

Concours

Jury

Demandes

État des accords

Admissions

Admissibles

Admis

Liste d'attente

Cette structure connue de tous permet un accès, en temps réel, aux informations mises à jour par les personnes habilitées.

Ce besoin peut, bien évidemment, trouver d'autres types de réponses informatiques, telles que des bases de données partagées, etc. Ce qui importe en la matière, c'est la possibilité d'accéder très rapidement à l'information voulue. Dans le cas de services en avant-scène, il est aisé d'imaginer l'intérêt de ce type d'outil.

Manager l'amélioration incessante

4.1 Récursivité et problématique des services

Selon J.-L. Le Moigne¹, la récursivité est « le processus dont le résultat à un instant donné est un ingrédient majeur du fonctionnement de ce processus ».

Les résultats produits par une activité de service, à un moment donné doivent rapidement servir d'ingrédient pour améliorer cette dite activité. Les cycles de récursivité doivent être le plus rapide possible, au risque de mécontenter le client qui voit réapparaître les mêmes problèmes. Ce phénomène sera d'autant plus vrai que la récurrence du service pour un même client sera rapide.

Exemple

Un client commande un chéquier à son agence bancaire et demande à ce qu'on l'envoie à son domicile. Deux semaines après la date prévu, ne comprenant pas pourquoi il ne l'a toujours pas reçu, il téléphone et apprend que son chéquier est à la banque. Or, sa profession ne lui permet pas de passer à son agence. Bien sûr, le personnel réactif lui envoie le chéquier par courrier express. Quelques mois après, la même erreur se produit.

En fait, il y avait un problème de logiciel, mais l'information sur l'anomalie a mis plusieurs mois avant de parvenir au siège de l'agence. Ce n'était pas dû à l'agence, ni au service lui-même, mais aux circuits administratifs.

4.2 Récursivité et autonomie

La récursivité déjà en œuvre

Lorsqu'un client subit un problème de qualité, le personnel en contact avec lui, exerce en général une récursivité efficace sur les effets.

Exemple

Dans le cas du chéquier, le personnel de l'agence va tout faire pour dépanner le client.

Penser la récursivité sur les causes

Mais la question de l'autonomie qui lui est conférée pour agir sur les causes, se pose fréquemment. Cette action sur les causes, bien qu'il ne soit pas toujours possible de la « décentraliser », est dans la plupart des cas trop centralisée pour être suffisamment rapide, au regard des rythmes du service au client. La réflexion sur l'autonomie à donner, concernant l'action sur les causes, devient un incontournable du service. Bien entendu, cette autonomie s'accompagne de l'obligation d'informer un niveau plus global, des actions engagées.

Exemple

Il est possible d'imaginer que l'agence propose et mette en œuvre rapidement l'action de centraliser les types de demandes de chèques (à domicile, à disposition à l'agence, etc.) et s'occupe elle-même de l'aiguillage des chèques. Cette solution ayant l'intérêt de la responsabilisation et de la réactivité plus grandes de l'agence.

1. Professeur émérite à l'Université Aix-Marseille, et à l'origine des concepts de complexité dans les organisations.

Déléguer la récursivité veut dire manager l'amélioration

Il ne peut être question de déléguer la récursivité sur les causes des problèmes, sans coordonner et fédérer (serait-ce a posteriori) les initiatives prises ici et là. On peut dès lors parler de « management de l'amélioration ».

4.3 Collecte et entretien de la récursivité

Collecte des informations pour l'amélioration

On constate souvent dans les organismes de service, une profusion de documents qui entrent dans la fonction de récursivité. Ce foisonnement de documents peut décourager le personnel n'ayant pas toujours la possibilité de différencier en temps réel une « réclamation » d'une « non-conformité » ou d'un « dysfonctionnement système ». Il apparaît pertinent de faciliter les modalités de remontée d'informations par un seul type de document (cf. figure 1). Charge aux analystes de la fonction qualité de l'entreprise de trier ces informations a posteriori.

Entretien de la récursivité

On constate également un ralentissement de la remontée de ce type d'informations dans le temps. La cause principale est l'absence de retours circonstanciés et multiples envers la personne qui a pris la peine de relever l'information. Effectivement, il est fondamental d'entretenir cette récursivité en gardant la motivation du personnel.

Exemple

Lors d'une réunion qualité récente, un employé se plaignait de ne pas avoir de nouvelles des problèmes qualité qu'il avait fait remonter par l'intermédiaire des fiches de non-conformité.

L'animateur qualité a indiqué ne pas encore avoir eu de réponse de la part du service technique. Cet employé, a justement, émis le souhait d'avoir ce type d'information et, pas seulement une fois le problème réglé. Certains ont précisé que cette absence de retour les a découragés, et qu'ils ont cessé de signaler les problèmes.

Fiche d'amélioration n°		Reference : FA08 Version : 4
Rédacteur :	<input type="checkbox"/> Demande de modification	
Date :	<input type="checkbox"/> Suite à la réclamation du client	
	<input type="checkbox"/> Non-conformité	
	<input type="checkbox"/> Suggestion d'amélioration	
	<input type="checkbox"/> Nouveau risque identifié	
Description de la situation - Constat		
Actions réalisées et/ou proposées		
Nom :	Date :	Visa :
Suites données		
Fiche soldée <input type="checkbox"/>		
Nom :	Date :	Visa :

Figure 1. Modèle de fiche d'amélioration

Une récursivité intelligente

Un facteur de découragement du personnel provient également du fait qu'on lui demande de continuer à signaler les effets d'un problème chronique, identifié et pris en compte, et dont la recherche des causes est en cours.

Alors que l'on exige du personnel : réactivité et esprit de service, celui-ci ne comprend pas pourquoi il doit continuer à remplir des fiches inutilement.

Un management intelligent de l'amélioration pourrait consister à stopper les relevés concernant un problème, lorsque celui-ci a été clairement identifié et suffisamment instruit.

Exemple

L'analyse des incidents du dernier mois d'une société d'assistance technique téléphonique montre que 10 % des appels sont mal aiguillés depuis le personnel d'accueil vers les techniciens, ou se perdent tout simplement. Le problème semble provenir du standard : une investigation est en cours.

La quantité d'appels du mois dernier est suffisamment importante pour être significative. Les techniciens qui ont relevé ces anomalies demandent à ne plus le faire (car cela constitue un travail superflu), jusqu'à ce que le problème ait été résolu. Ils proposent de les reprendre dès que le problème sera réglé.

5 Bibliographie

Norme et recueils de normes

NF EN ISO 9001 : 2000 Système de management de la qualité. Exigences.

La boîte à outils qualité des normes ISO 9000, 2000.

Les référentiels qualité. La voie de l'excellence, 1997.

Ouvrages

Bellaïche M., *Les outils de l'ISO 9001. La qualité de service*, 2001.

Bellaïche M., *Les documents spécifiques de la certification ISO 9001. La qualité de service*, 2001.

Cattan M., *L'engagement de la direction*, 2001.

Freyssinet M. et Perez J.-J., *13 étapes pour réussir votre certification*, 2001.

Lamprecht J., *ISO 9001 : commentaires et conseils pratique. Une approche statistique*, 2001.

Massot P., Lagarde D., Nasiadka P. et Bellaïche M., *ISO 9000. Mode d'emploi pour les PME*, 1999.

Millot S., *L'enquête de satisfaction. Guide méthodologique*, 2001.

Monin J.-M., *La certification qualité dans les services. Outil de performance et d'orientation client*, 2001.

Ségot J. et Gasquet C., *Assurer le passage à la norme ISO 9001 version 2000. En route vers l'excellence*, 2001.