



Henry DORBES

Gérant Associé d'Acting-finances

Spécialiste des outils de contrôle de gestion, de la maîtrise des coûts, du pilotage de la croissance et de son financement, il développe, depuis 2003, une activité de « Direction financière à temps partagé » au travers de la société **Acting finances**. Les experts d'Acting-finances interviennent, de façon très souple (quelques jours par mois...), très opérationnelle (dans l'entreprise, pour faire...) et en facturant des honoraires (il ne s'agit pas de multi salariat).

Cette forme d'externalisation de la direction financière s'adresse à plusieurs types d'entreprises :

- ▶ Les jeunes entreprises qui cherchent à financer et piloter leur croissance ;
- ▶ Les filiales de Groupes qui souhaitent fiabiliser leur reporting et améliorer leur rentabilité ;
- ▶ Les PME & PMI qui doivent conduire un projet spécial (fusion / acquisition, croissance, ERP, transmission,...) ou qui rencontrent des difficultés.

Acting
Direction financière à temps partagé

40, rue du Plateau
78210 Saint Cyr l'Ecole
01 34 60 42 47
06 74 78 47 99

hdorbes@acting-finances.com

www.acting-finances.com

SARL au capital de 40 000 Euros
SIRET : 479 281 412 00011

En partenariat avec :

QCD-Consulting
Qualité Coût Délai

Patrick LESAUVAGE
& Thierry FAUROUX
01 34 46 41 18

qcd-consulting@club-internet.fr

www.qcd-consulting.com

95280 Cergy-Pontoise

Expert en amélioration continue des processus, **QCD-Consulting** accompagne les PME pour mettre en place leur **SMQ** et réduire leurs coûts.

QCD-Consulting est ISO-9001

Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME ?

Généraliste, le DAF de PME peut initier une démarche qualité et construire une culture de l'amélioration continue avant de laisser un spécialiste conduire la certification ...

Beaucoup de Dirigeants de PME craignent d'entamer une démarche qualité ou l'abandonnent 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 :

- ▶ Le premier objectif est de satisfaire les clients et de les fidéliser ;
 - ▶ Le second objectif est de consolider et améliorer le fonctionnement interne.
- C'est donc une démarche qui s'impose !**

1 - Quelques définitions :

▶ **Politique Qualité « PQ »** : Ce sont les orientations et objectifs généraux de qualité exprimés par la Direction et formalisés dans un document écrit ;

▶ **« SMQ » ou Démarche qualité** : « Système de Management de la Qualité » C'est l'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la « PQ » ;

▶ **« RQ »** : Responsable Qualité ;

▶ **« PDCA »** : Le PDCA est un outil qui permet de formaliser des plans d'action à partir d'une analyse des causes. Très puissant, il est bâti suivant la logique :

- **Plan** : Planifier. Identifier les problèmes...
- **Do** : Faire. Réaliser les actions...
- **Check** : Contrôler. Vérifier l'efficacité des actions
- **Act** : Acter. Enrichir la documentation...

▶ **ISO 9001 v2000** : Il s'agit d'une norme internationale qui liste en 30 pages les 51 exigences en matière de « SMQ » (version de décembre 2000 par distinction de la précédente version de 1994). Après une introduction qui précise l'approche processus et l'amélioration continue, les exigences sont explicitées en 5 chapitres :

- Chap. 4 : « SMQ »
- Chap. 5 : Responsabilité de la Direction
- Chap. 6 : Management des ressources
- Chap. 7 : Réalisation produit
- Chap. 8 : Mesure, analyse et amélioration

▶ **Processus** : Toute activité ou ensemble d'activités qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie ;

▶ **Procédure** : Document décrivant la méthodologie et l'organisation d'un ensemble d'activités représentant un processus ou sous processus.

2 - La mise en œuvre du « SMQ » :

Elle se fait en plusieurs étapes et permet d'améliorer

le fonctionnement de l'entreprise tout en fédérant l'ensemble du personnel autour d'un projet commun.

▶ **L'engagement de la Direction :**

C'est la Direction qui initie la mise en place d'un « SMQ ». Elle doit l'intégrer dans sa stratégie globale et donner les moyens de sa mise en œuvre. Les premiers documents formalisés à réaliser pour montrer cette volonté de changement et d'implication de tous sont notamment :

- une charte Qualité décrivant clairement la politique de l'entreprise en matière de Qualité ;
- un organigramme représentant les rôles et fonctions de chacun et la nomination en particulier du « RQ » représentant de la Direction et des Clients ;
- des objectifs clairement explicités et adaptés.

▶ **La communication de la Direction :**

L'équipe de Direction doit réfléchir et traduire clairement le Pourquoi ? (motivations, objectifs...) et le Comment ? (démarche, timing, moyens...). Elle doit elle aussi avoir eu une formation de base en Qualité pour communiquer efficacement avec l'ensemble du personnel afin qu'il :

- soit associé à toutes les étapes ;
- s'approprie le projet ;
- comprende et applique les règles qu'il aura participé à concevoir et formaliser ;
- acquière le souci de la satisfaction des Clients interne et externe.

▶ **La création d'une structure de pilotage et la nomination d'un « RQ » :**

La mise en place d'un « SMQ » est un projet d'entreprise. Un comité de pilotage doit donc être mis en place. Dans une PME c'est souvent l'équipe de Direction. Ses missions sont de :

- gérer la communication interne et externe ;
- planifier les phases et en suivre l'avancement ;
- attribuer les moyens d'exécution du projet ;
- lever les difficultés.

La nomination du Responsable Qualité « RQ » permet d'avoir un pilote opérationnel sur l'ensemble du « SMQ ». Il assure la cohérence entre les services et représente la Direction et les Clients.

Le « DAF », (pourquoi pas, à temps partagé ?) est souvent bien placé dans une PME, pour initier une démarche qualité.

▶ **La mise en place de la gestion documentaire :**

Le passage concret à une organisation formalisée de la gestion des documents de l'entreprise permet de :

- déléguer et responsabiliser un premier groupe de travail ;
- démystifier et concrétiser les exigences

normatives de l'ISO 9001 en des applications utiles pour tous.

Il est à noter que seuls 6 documents sont obligatoires au sens de la norme ISO 9001 v2000 :

- un manuel qualité qui contient, entre autre, la politique qualité. C'est un document que l'on peut astucieusement formater de façon à l'utiliser pour la communication interne et externe, voire à des fins commerciales ;

- et 5 procédures :

1. Gestion documentaire : Elle décrit la structure et l'organisation de la documentation dans l'entreprise : nomenclature, processus d'approbation, validité...;
2. Maitrise des enregistrements : Elle décrit la gestion des enregistrements apportant la preuve de la conformité des activités de l'entreprise. On peut souvent parvenir à l'intégrer dans la procédure de gestion documentaire. Au delà des contraintes, il faut aussi voir dans l'application de cette procédure la protection juridique de l'entreprise ;
3. Maitrise des produits non conformes ;
4. Actions correctives : Elle décrit les réactions face aux dysfonctionnements, anomalies et non conformités... ;
5. Actions préventives : Elle décrit la planification d'actions en vue d'empêcher les anomalies d'apparaître...

Tous les autres processus sont décrits sous la forme d'instructions.

Si on maîtrise bien la nouvelle norme, (v2000) il est possible d'avoir un système documentaire beaucoup moins « lourd » que précédemment.

Exemple : Une « TPE » de 2 personnes comme QCD-Consulting a obtenu la certification ISO-9001, grâce à un « SMQ » optimisé, qui définit le juste nécessaire pour le fonctionnement de son équipe (personnel à distance !) et la construction structurée de son offre Client. Ce « SMQ » est basé sur un système documentaire judicieux, l'utilisation permanente de tableaux « PDCA » (cf. §1) et un système de suggestion.
Une « TPE » peut donc mettre en place un « SMQ » sans avoir une administration lourde à gérer.

► L'analyse de l'environnement et du fonctionnement de l'entreprise :

Cette étape permet d'identifier :

- les processus principaux de l'entreprise ;
- les typologies de Clients et leurs besoins ou attentes ;
- le niveau d'exigence attendu de la part des fournisseurs et partenaires clés ;
- les forces et faiblesses de l'entreprise (Analyse SWOT).

► La mesure de la satisfaction des Clients :

La satisfaction des Clients doit être mesurée de façon factuelle et chiffrée pour que l'on puisse établir un plan de

progrès précis avec des objectifs clairs. Il est conseillé de réaliser des mesures :

- ciblées (par exemple après une livraison) ;
- globales (par exemple, annuellement, une enquête de satisfaction suivie d'une analyse statistique).

► La formalisation des processus et des fonctions :

On parle aussi de « cartographie des processus ». Elle a pour but de faire bien comprendre l'enchaînement des tâches et le rôle de chacun par rapport aux autres. Pour cela il convient :

- d'établir une liste, la plus courte possible, de ces processus et de leurs entrées/sorties en restant à un niveau « macro » de fonctionnement global de l'entreprise ;
- de définir les fonctions à remplir, génériques et non nominatives, qui permettent de préciser clairement les rôles de chacun ;
- de découper et de hiérarchiser les processus en fonction de leur importance.

Une représentation graphique des processus et de leurs interactions permet de communiquer efficacement. Il existe d'ailleurs pour cela des progiciels de description très visuels.

► La formalisation des plans d'actions :

La formalisation, inhérente au principe d'amélioration continue, doit être comprise comme une aide et non pas une contrainte car elle permet de :

- communiquer (tableaux de synthèse, panneaux d'affichage, ...) ;
- avoir un suivi efficace au cours du temps (Action/ Responsable/ Délai/ Validation) ;
- recentrer les actions et réunions sur ce qui a été décidé avant de passer à la suite ;
- prendre des décisions à partir de récapitulatifs synthétiques clairs ;
- travailler en groupes pluridisciplinaires ;
- décider des bonnes pratiques à transvaser, c'est à dire planifier les actions préventives ;
- capitaliser et conserver le savoir faire, tant dans le domaine technique de l'entreprise que dans le domaine organisationnel.

► Le suivi :

Des méthodes de suivi, comme les revues de direction et les audits internes, sont mises en place pour s'assurer que l'entreprise s'inscrit bien dans une démarche d'amélioration continue.

Des outils astucieux permettent de réaliser des comptes-rendus simples et en temps réel, ce qui réduit fortement l'aspect paperasse de la démarche qualité.

3 – La recherche de l'amélioration continue :

L'amélioration continue est un des 8 principes fondamentaux de la qualité décrits dans la norme. Il s'agit d'un changement comportemental à ancrer de façon pérenne dans l'entreprise et non pas d'une « lubie » de la Direction. Quelle que soit la taille de l'entreprise, l'amélioration

continue :

- est indispensable pour que l'entreprise s'adapte en permanence à un environnement changeant ;
- constitue un levier de motivation du personnel qui se trouve responsabilisé sur le bon déroulement de son travail.

Elle est basée sur des :

- mesures factuelles et chiffrées des performances de l'entreprise : Heures consommées, réclamations Clients, efficacité processus... (indicateurs de performance) ;
 - résultats des audits internes et externes ;
 - propositions d'améliorations ;
 - décisions de revue de Direction ;
- L'équipe de Direction doit être solidaire dans cette démarche qui demande d'analyser les causes de dysfonctionnement pour y remédier. Energie, persévérance et rigueur sont nécessaires.

4 – « SMQ » et certification ISO 9001

Le processus de certification du « SMQ » par un organisme accrédité coûte de 1 à 3 k€/an. Bien que l'essentiel des gains soit amené par l'amélioration du fonctionnement interne, il présente aussi, bien d'autres avantages :

- il permet d'afficher vis à vis de ses clients et partenaires extérieurs une crédibilité de son organisation grâce à un certificat reconnu mondialement ;
- il récompense les efforts du personnel par une reconnaissance "officielle" ;
- il stimule fortement le processus d'améliorations lors des audits de renouvellement annuels ;
- il donne confiance à un repreneur, ...

La certification sera donc décidée en fonction du contexte de l'entreprise et éventuellement pour une seule activité.

Le processus de certification est organisé en cycles de 3 ans :

- 1^{er} audit : il s'agit d'un audit complet, dit "Audit Initial" suivant les 51 exigences de la norme ISO 9001 v2000. S'il n'y a pas de non conformité majeure, le rapport d'audit est ensuite soumis à la commission de certification de l'organisme qui déclare l'entreprise conforme au référentiel et lui remet un certificat.
- 2^{ème} et 3^{ème} audits de suivi annuels : les mêmes auditeurs viennent vérifier le plan d'action de l'entreprise sur les remarques et opportunités d'amélioration formulées lors de l'audit initial. La commission de certification délivre un renouvellement de certificat.
- Pour le renouvellement en 4^{ème} année, une nouvelle équipe d'auditeurs est mandatée et reprend le cycle à partir d'un audit complet "Initial".

Cet article est un travail de synthèse réalisé par les équipes d'Acting-finances et de QCD-Consulting.

Nos experts peuvent intervenir à vos côtés pour conduire une démarche qualité et réussir une certification ...