

Définitions

Pourquoi la qualité ?

C'est une aide

- A une meilleure organisation
- Pour une harmonisation des pratiques
- Pour repérer rapidement les dysfonctionnements et agir
- Autonomie accrue de chaque agent : meilleures pratiques diffusées

CONTROLE DE GESTION : Mise en place d'une démarche "qualité"

Objectifs :

Cette fiche envisage les différents scénarios pour initier une démarche qualité en décrivant les avantages et les limites de chaque choix qui doit intégrer les contraintes de l'organisme : nature et spécificité du projet, importance des enjeux positions à priori des forces en présence, degré d'engagement de la hiérarchie, moyens alloués, pression des délais autres contraintes...

Cibles :

- Conseillers en gestion
- Responsables administratifs et financiers
- Equipes dirigeantes des SDIS

Références :

Mise à jour : juin 2010

Contenu :

Les étapes pour la mise en œuvre de la démarche

- Choix d'un référentiel (ISO 9001, EFQM, autre)
- Désigner les pilotes des processus
- Identifier les activités à couvrir
- Décrire ces activités
- Y joindre les documents et les ressources

Choix de méthode : comment commencer ?

1. A partir de la direction : la cascade

Partir de la direction et diffuser par la chaîne hiérarchique

Avantages :

Responsabilisation des niveaux hiérarchiques intermédiaires. cette stratégie est adaptée si elle s'accompagne d'un soutien méthodologique auprès de la hiérarchie (communication.....)

Limites :

Pertes d'informations et interprétations successives : le message arrive déformé à la base. Diffusion hétérogène suivant le niveau d'engagement des responsables. A éviter si l'enjeu adhésion de la base est fort.

2. A partir du bas : le bouturage

Commencer par le personnel exécutant

Avantages :

Meilleure prise en compte du terrain et valorisation.

Limites :

Lourd à mettre en œuvre et inadapté si la pression des délais est forte.

3. Tout le monde en même temps : le commando

Avantages :

Cohérence des messages, même niveau d'information pour tous, évite

Les phénomènes de rumeur et les interprétations erronées.

Limites :

Directivité et manque de réactivité, difficulté d'être présent sur tous les terrains avec la disponibilité nécessaire à la prise en compte de la base avec des ajustements constants.

4. A partir des alliés : le virus

Repérer les alliés quels que soient leur affectation et leur rang hiérarchique

Avantage :

Vivement conseillé si les alliés peuvent être repérés facilement. Capacité du chef de projet et de son équipe à développer ses réseaux informels plus souples.

Limites :

Disparités d'un service à l'autre en fonction de l'engagement de leurs responsables, pas les mêmes moyens, mêmes disponibilités, même valorisation. Risque de découragement dans certains secteurs.

5. A partir d'un service pilote : le cobaye

Avantages :

Permet de tester la faisabilité, repérer les problèmes que pose la mise

œuvre du projet et d'ajuster la montée en charge aux moyens disponibles.

Limites :

Difficulté de généraliser aux autres secteurs, baisse de l'enthousiasme du démarrage du projet réservé au service pilote et largement entamé en phase d'extension.

6. A partir d'un groupe test installé dans tous les services : les laboratoires

Avantages :

Valeur de l'expérimentation et possibilité de prise en compte des spécificités sectorielles et d'ajustement.

Limites :

Trouver des volontaires

Les obstacles communs à toute stratégie de conduite du changement :

- pas de contrôle sur le projet,
- trop d'incertitudes par rapport aux effets attendus,
- trop de surprises pendant le déroulement du projet,
- trop de désordre engendré par le projet,
- nouvelle méthode de travail, effets de vagues de différents changements entremêlés,
- échecs de changements et projets antérieurs.

Bibliographie :

Processus, La voie de la performance *Un modèle de maturité*, Club des pilotes de processus (ouvrage collectif) Edition : Hermès-Lavoisier

