



CHRISTIAN DOUCET CONSULTANT

« Les directeurs qualité sont noyés dans leurs normes ! »

Vous avez une vision très critique de la qualité dans l'industrie, pourquoi ?

Aujourd'hui, en dehors du contrôle, la qualité a tendance à se concentrer sur la conformité à des normes d'organisation et sur les certifications. Ceci entraîne **une prolifération de documents et de procédures et fait perdre de vue l'essentiel** : assurer l'excellence des produits et services. On se détache de valeurs essentielles, comme le souci du client, le travail soigné, la ponctualité...

Il faut pourtant des procédures et de l'écrit.

Oui mais, pour être efficace, une procédure ne doit pas décrire toutes les étapes déjà maîtrisées, au risque de devenir formelle ou rigidifiante. Elle doit apporter un soutien sur les points problématiques. **L'utilité d'une procédure qualité s'évalue**

à son degré d'utilisation : bien souvent les classeurs dorment au fond des tiroirs.

Vous parlez de qualité fonctionnelle, en quoi cela consiste-t-il ?

C'est un retour aux sources de la qualité, centré sur l'amélioration de l'entreprise. Heureusement, l'agroalimentaire est restée relativement proche de cette démarche par son pragmatisme et par le poids de la sécurité sanitaire, qui lui impose d'être exigeant sur la qualité de ses produits. Dans cette approche, **les documents sont bâtis autour des besoins opérationnels des acteurs : la documentation est un outil de travail.** Dans l'idéal, une entreprise ne devrait pas avoir besoin de procédures : cela voudrait dire que les gens sont capables d'analyser leur travail, leurs besoins, qu'ils communiquent entre eux et sont efficaces, car ils ont conscience de leur mission et de leur implication dans la réussite de leur société.

Comment mettre en œuvre cette qualité fonctionnelle ?

Le responsable qualité doit se détacher des normes, lorsqu'elles sont trop formelles et peu utiles pratiquement pour se concentrer sur la qualité des produits et services et sur l'amélioration du fonctionnement et de l'organisation. **Ses indicateurs ne doivent pas se limiter à produire des chiffres et des graphiques, mais aboutir à des améliorations concrètes...** Le principal écueil, pour un responsable qualité, est l'abondance de la paperasserie administrative et normative.

Mais, comment conserver les certifications exigées ?

La conformité est, en réalité, un piège. Si on met en place un système qualité efficace et adapté, on atteint plus vite la conformité. Il suffit, alors, de prendre quelques précautions formelles pour atteindre la conformité formelle.