TENDANCE

MANAGEMENT : QUALITÉ FONCTIONNELLE

Responsable qualité : un métier exceptionnel mais à risque...

PAR CHRISTIAN DOUCET[1]

Pratiquement inexistant il y a 20 ans, le métier de responsable qualité est devenu une véritable profession. Les entreprises sont désormais fortement sensibilisées à la nécessité d'offrir une excellente qualité, les formations de haut niveau se sont multipliées et des entreprises offrent aux jeunes des conditions de démarrage très attractives. Le métier se diversifie aussi compte tenu de la multiplicité des normes et des domaines, des variantes tels qu'auditeurs, formateurs, conseil... Mais à quoi mène à terme ce métier ? Certes, certains responsables qualité terminent directeurs généraux mais d'autres se trouvent aussi cantonnés à la gestion des procédures. Alors, chemin de gloire où impasse programmée ?

Un métier à deux faces

Le responsable qualité est en effet confronté à une alternative, qui peut être schématisée ainsi de façon simplifiée (dans la réalité, chacun se situe à un stade intermédiaire) :

➤ Soit le responsable qualité demeure dans l'orbite de la conformité formelle aux normes, des procédures, des audits..., c'est-à-dire le courant de pensée dominant actuellement. Cette vision, même si elle s'intitule désormais « management de la qualité », reste dans les faits encore très marqué par le

*(1) Christian DOUCET, directeur du Cabinet DOUCET, est auteur de plusieurs livres consacrés à la qualité (*La Maîtrise de la qualité, techniques et méthodes, *EME, 1987 ;* La Certification des systèmes d'assurance de la qualité, *La Documentation Française (rapport pour le Ministère de l'industrie), 1986 ;* La Construction de la qualité des matériels et systèmes complexes, *Éditions de l'ENSTA, 1973 ; plus divers ouvrages techniques). Il a été l'un des instigateurs initiaux de la certification ISO 9000 en France. Christian DOUCET est président du Comité de programmes du salon SISQUAL.*

contrôle qualité, avec certes une composante « organisation » grandissante, mais qui reste encore timide et orientée vers la rédaction de documents.

Cette « filière » présente des avantages : elle introduit méthode et rigueur, ce qui bénéficie à tous, mais elle ignore encore trop les contraintes opérationnelles de la vie réelle, qui requièrent rapidité, souplesse et évolution permanente, ainsi que le facteur humain, qui implique liberté, initiative et personnalisation.

La conséquence en est, d'une part un rejet fréquent par les services, qui considèrent la qualité comme une contrainte supplémentaire, étrangère à leurs objectifs opérationnels, d'autre part la concentration du métier sur la certification et le respect des normes, soit une gestion documentaire lourde ainsi que des réunions, audits et actions dont l'intérêt n'est pas toujours à la hauteur des efforts consentis.

Le danger de cette approche est la relégation de la qualité dans un véritable ghetto, qui rend la vie du responsable qualité difficile et compromet son avenir au sein de l'entreprise. Faut-il que le responsable qualité se sacrifie sur l'autel de la rigueur et des normes ?

➤ La seconde possibilité est de revenir à la qualité dans son sens littéral, soit le bon fonctionnement, le plaisir de bien faire, la conscience professionnelle… La mission du responsable qualité est alors d'aider à résoudre les problèmes rencontrés dans la vie quotidienne au travail : lourdeurs administratives, erreurs des uns qui se répercutent sur les autres, conflits de personnes, démotivation…

Le besoin est alors intensément ressenti par tous, clients, direction et personnels, car nos organisations souffrent d'importants dysfonctionnements qui restent irrésolus faute de temps et faute de volonté, mais qui dégradent fortement aussi bien la productivité que les conditions de travail et la motivation générale.

Cet aspect n'est toutefois pas toujours jugé aujourd'hui comme étant du ressort du responsable qualité. Le responsable qualité n'a en outre pas toujours la formation nécessaire, car la résolution des problèmes demande des connaissances étendues :

- en psychologie du travail, des relations interpersonnelles, des groupes, de la résolution des conflits, en gestion du changement, en méthode de motivation…
- en organisation, c'est-à-dire concernant les méthodes et les solutions (ex : logiciels…) à adopter dans les différents services : direction, commercial, études, achats, production, logistique…
- en marketing : analyse des besoins et des attentes de la clientèle, analyse du contexte général du marché, stratégie…
- en gestion d'entreprise : structure financière et comptable, droit social
- en « qualitique » proprement dite : normes, techniques de contrôle, gestion et assurance de la qualité, méthodes de motivation…
- sans oublier une bonne connaissance des métiers techniques de l'entreprise.

Dans tous ces domaines, le responsable qualité n'a toutefois pas à être un expert mais seulement à avoir une bonne connaissance générale de façon à savoir définir les bonnes orientations, quitte à faire appel à des spécialistes en fonction des besoins.

Il commence à exister de telles formations, qui ne se limitent pas à préparer des spécialistes ès normes mais bien des professionnels de la qualité, capables d'apporter une plus-value forte dans l'entreprise.

Simultanément, elles ouvrent considérablement le champ et les perspectives des carrières de la qualité. Le responsable qualité devient alors un véritable manager et les plus hautes fonctions lui sont offertes. Il n'est pas rare qu'il devienne responsable de centre, voire PDG…

Alors, que conseiller à nos responsables qualité ?

Nous avons essayé de résumer les idées directrices en quelques grands

principes, dont de nombreux ont déjà été développés dans ces colonnes

1- Ne pas confondre qualité et qualitique, qualité et normes

La première cause du malaise provient de la confusion entretenue entre la qualité et les méthodes proposées pour améliorer celle-ci. La gestion de la qualité, l'assurance de la qualité, les normes, le TQM… ainsi que toutes les méthodes spécialisées (AMDEC, SPC…) ne sont que des outils dont le but est d'améliorer la qualité, c'est-à-dire de promouvoir le bon travail, afin d'atteindre les résultats assignés au moindre coût.

Nous verrons dans ces phrases souvent entendues un signe classique de la confusion entre qualité et « qualitique » : « il faut que je me forme à la qualité » en parlant des normes, ou bien « c'est de la qualité » en visant le manuel qualité, la certification…

On confond alors la bonne santé et le médicament, le malade et le docteur… Mais ces méthodes ne sont valables que dans des cadres et dans des conditions de mise en œuvre bien définies. Mal pratiquées, elles peuvent au contraire conduire à des déceptions, voire entraîner de graves erreurs. Ce n'est donc pas parce qu'une méthode s'intitule « qualité » qu'elle est forcément valable.

La certification ISO 9000 en est un bon exemple. Pour l'utiliser de façon à améliorer effectivement la qualité, il faut une bonne compétence et des méthodes définies. Sinon, elle se transforme en simple labellisation et peut conduire à la mise en place d'une lourde infrastructure de documents peu utiles et consommant une forte énergie. L'encadré situé en page 42 montre les différentes méthodes possibles ainsi que leurs implications pour le responsable qualité.

Le responsable qualité doit ainsi savoir prendre du recul par rapport à ces méthodes en ne les jugeant qu'à l'aune de leurs résultats. Il ne doit avoir en

Éviter un système qualité trop formel et lourd à gérer.

ligne de mire que la satisfaction des clients et le bon fonctionnement interne, et il doit savoir utiliser les bonnes techniques et les bons spécialistes face à chaque problème, en réorientant l'action dès qu'il apparaît que l'efficacité ne progresse pas.

Par exemple, des conseils extérieurs sont souvent utiles pour aider initialement à poser les problèmes et pour proposer les solutions les mieux appropriées au vu de leur expérience[1], car il est toujours délicat de critiquer de l'intérieur. En ce qui concerne la certification, les consultants sont aussi utiles pour aider à mettre en œuvre la norme sans lourdeur, de façon bien intégrée au fonctionnement normal, avec des gains importants en termes d'efficacité et de débouchés commerciaux[2].

De même, face aux problèmes rencontrés, il faut choisir chaque fois le pres-

▲ SERVICE LECTEURS N° 1531

▼ SERVICE LECTEURS N° 1625

Les trois méthodes possibles pour mettre en œuvre une démarche de certification et leurs répercussions

1 Rechercher uniquement la conformité à la norme

Avantages :
- clarification de l'organisation ;
- obtention du certificat

Inconvénients :
- système souvent très formel, plaqué sur l'activité réelle, avec un certain alourdissement « administratif » (visas, gestion de la documentation…) ;
- pas de résolution des problèmes importants de l'organisme ;
- système à reprendre pour chaque nouvelle norme... ;
- démarche de mise à niveau difficile, longue, coûteuse… rencontrant peut de soutien de la part du personnel et de l'encadrement ;
- fonctionnement reposant uniquement sur le responsable qualité ;
- Gains faibles (en CA, marge, conditions de travail), parfois baisse de qualité ;
- rôle de responsable qualité peu agréable (M. ou Mme « procédures ») ;
- Avenir du RQ souvent compromis.

2 En profiter pour clarifier en détail l'organisation et les méthodes de travail

Avantages :
- clarification de l'organisation et des méthodes : gains au niveau du travail et de la qualité « technique », résolution des problèmes simples de travail ;
- obtention du certificat.

Inconvénients :
- pas de résolution des problèmes de fond de l'organisme ;
- idem inconvénients précédents, en plus limités.

3 Qualité fonctionnelle : l'objectif est l'amélioration de la qualité

Avantages :
- amélioration de la compétitivité commerciale de l'entreprise avec la possibilité de rentabilisation de l'investissement de la démarche ;
- résolution des problèmes de fond de l'organisme, optimisation du fonctionnement, amélioration de la productivité et de la rentabilité ;
- amélioration des conditions de travail et de la motivation du personnel ;
- forte adhésion de la direction et du personnel, démarche plus facile et plus rapide, système ensuite plus aisé à maintenir, chaque service assurant la gestion de sa partie (méthodes, traitement des incidents, indicateurs…) ;
- obtention du certificat ;
- promotion personnelle du responsable qualité (Mme ou M. « améliorations »).

Inconvénients :
- investissement initial relativement élevé de la démarche.

Ce n'est pas parce qu'une méthode s'intitule « Qualité » qu'elle est forcément valable…

tataire ou le moyen le mieux adapté pour le résoudre.

Ainsi, s'inscrivant dans les objectifs opérationnels de la direction[1] et ayant pour objectif d'aider les autres services, le responsable qualité participe au travail en équipe commun et est bien accepté.

Accessoirement, il est conseillé au responsable qualité de ne pas faire que de la qualité, mais d'avoir aussi un rôle opérationnel, ce qui lui permet de rester bien au contact avec les autres services et d'avoir les mêmes préoccupations qu'eux. On répartit alors le travail « qualité » entre les différents services. C'est la solution que nous adoptons habituellement.

2- Avoir une approche rationnelle et pragmatique

La qualité est par excellence un domaine dans lequel on peut se tromper, car on ne voit que la « non-qualité ». Ainsi, si vous arrivez toujours à l'heure, c'est le jour où vous serez exceptionnellement en retard que votre patron aura besoin de vous dès l'embauche, et il aura l'im-

À éviter

La structuration de documentation qualité en se calquant sur les chapitres de la norme.

Une certaine « mode » a conduit beaucoup d'entreprises à structurer leurs procédures et notes d'organisation en se calquant exactement sur les chapitres de la norme. Ceci comporte naturellement de nombreux inconvénients :

- La structure de la norme ne correspond pas à celle de l'entreprise, décomposée en services et activités. Ceci conduit donc chaque service à avoir à appliquer un grand nombre de procédures, ce qui est complexe, peu optimal et peu pratique. On ne peut donc pas considérer que ce soit de la qualité.
- Second inconvénient majeur : en cas d'évolution de la norme ou bien si on doit satisfaire à de nouvelles normes (il en existe encore beaucoup en qualité), il faut alors tout reprendre… Le récent passage à l'ISO 2000 : 2000 en est un bon exemple.

Bien entendu, la bonne solution est de structurer la documentation qualité en suivant la structure fonctionnelle de l'entreprise, en recherchant les solutions les plus pratiques pour les utilisateurs. On vérifie alors la cohérence avec la norme en dressant un tableau de correspondance dans le manuel qualité. Cette solution fonctionne très bien. Nous l'avons toujours pratiquée.

La cartographie des processus

La cartographie des processus est le nouveau « monstre » apparu dans le monde de la qualitique. Pourquoi « monstre » ? Parce que c'est encore compliquer quelque chose de très simple (ce n'est en outre pas demandé expressément par la norme) :

- Les processus de travail sont obtenus simplement en analysant les travaux dans l'entreprise, de façon « macroscopique » ou, si besoin est, à partir des définitions des fonctions des services.
- Il suffit donc de les lister, voire d'en faire apparaître la filiation par un schéma : par exemple l'émission des offres précède naturellement le traitement des commandes puis la réalisation de celles-ci…

Ne compliquons donc pas…

pression que vous êtes *toujours* en retard. La conséquence est que, si on n'y prend pas garde, on peut être conduit à fournir beaucoup d'efforts pour des problèmes soit très improbables, soit d'importance secondaire. Il est en particulier fréquent de voir traités des risques ou des problèmes mineurs lors des démarches qualité, alors que des dysfonctionnements graves ne le sont pas. Ceci ne peut pas être compris des autres services.

Afin de l'éviter, la bonne solution est de mesurer les phénomènes et leurs conséquences réelles. Une telle mesure, par des indicateurs, permet en outre une approche beaucoup plus rationnelle :

- les dysfonctionnements sont beaucoup mieux admis s'ils sont étayés par des chiffres précis, que s'il s'agit d'impressions, toujours discutables ;
- le diagnostic peut être précis avec identification des causes ;
- le chiffrage des conséquences permet de justifier les investissements ;
- les priorités peuvent être fixées en fonction de la gravité et de la faisabilité ;
- on peut ensuite vérifier l'efficacité des actions et piloter la démarche ;
- la mesure permet enfin de prouver l'utilité du service qualité, qui n'est pas toujours évidente, dans la mesure où nous intervenons souvent de façon indirecte sur l'organisation.

Il s'agit en fait de passer d'une « qualitique » parfois trop empirique à une approche moderne, fondée sur une gestion précise, comme la qualité l'exige pour le reste de l'organisme.

La médecine a fait le même progrès par le passé, en sachant passer d'un certain empirisme – le médecin se bornait à prendre la température – à des examens précis, avec des médicaments dont l'efficacité est bien caractérisée.

3- Procéder avec psychologie, en agissant sur la motivation

La qualité du travail est directement liée à la motivation de la personne. L'organisation, les moyens, les procédures ne sont que des « outils » au service de celui qui travaille et de la collectivité.

La charte du responsable qualité

- La satisfaction et la fidélisation des clients, l'efficacité interne et l'amélioration des conditions de travail toujours tu chercheras.
- Qualitique et qualité, normes et qualité, tu ne confondras pas.
- Que chacun soit motivé, travaille sans erreur, avec la volonté de bien faire, sera ton idéal.
- Pragmatique et rationnel tu resteras.
- Avec psychologie, toujours tu agiras.
- Avec la direction et les autres services tu coopéreras.
- Des procédures et de toutes lourdeurs tu te méfieras.
- Simplicité et bon sens toujours tu garderas.
- La simplicité et l'efficacité tu rechercheras.
- Tes VALEURS seront la générosité, l'aide et la compréhension des autres.

Le premier objectif de toute démarche qualité doit donc être d'améliorer et de préserver la motivation (nous entendons naturellement toujours la motivation au bon travail).

Dans ce but, quelques conseils :
- Toujours procéder avec beaucoup de psychologie, en s'adaptant à la logique et à la culture des interlocuteurs, en cherchant à les comprendre, en sachant apprécier leurs qualités et en s'en servant pour améliorer les défauts.
- Analyser les causes de démotivation et chercher à y remédier ; si nécessaire, et en complément, mettre en place des incitations (intéressements, primes…).
- Admettre que les comportements ne changent pas toujours aussi vite qu'on le voudrait et laisser du temps, être tolérant…
- Résoudre les problèmes de management ou de fonctionnement en équipe, les conflits, les luttes entre services, qui sont souvent à la source de la dégradation de l'état d'esprit.

La constitution de bonnes équipes solidaires et soudées est ainsi une richesse

considérable pour une entreprise. Ce doit être l'objectif de toute démarche qualité. Il vaut mieux une bonne équipe sans organisation formelle qu'un groupe avec des procédures écrites mais désuni et démotivé....

4- Préserver générosité et sens du service aux autres

La qualité, c'est d'abord de faciliter la qualité des autres : le commercial qui prend une commande doit penser à ceux qui prendront le relais et qui ont besoin d'informations complètes, le directeur doit réaliser que son premier rôle (en interne) est de coordonner les services de façon à ce que chacun puisse travailler vite et sans erreur, etc.

Il en est naturellement de même avec les clients, toute charte ou politique qualité ne pouvant pas remplacer l'esprit de service, le sourire, l'amabilité...

Il ne faut pas en particulier que le souci d'organisation neutralise cet esprit qualité, fait de rapidité et de souplesse. Les procédures doivent être adaptées aux besoins et non l'inverse. En réduisant les dysfonctionnements, les pertes de temps, les lourdeurs inutiles, l'organisation doit au contraire favoriser la performance et la motivation de chacun, au service des autres et de la collectivité.

En conclusion...

Le métier de responsable qualité peut être le plus beau métier du monde si on considère que la qualité est le bon travail, l'efficacité, le souci du client... Le responsable qualité devient alors le « médecin » de nos organisations, son rôle étant d'entretenir l'« esprit qualité » et d'aider à résoudre les multiples dysfonctionnements qui pénalisent la vie au travail, et on sait que le besoin est important...

Il exerce alors un véritable métier de management, au sens noble du terme, ouvert sur l'ensemble de l'entreprise, avec les plus hautes perspectives d'avenir.

Mais pour cela, il faut qu'il sache prendre du recul par rapport à la qualitique axée sur le contrôle et les procédures en utilisant au mieux les méthodes et solutions qui lui sont proposées, avec du recul et une approche « rationnelle ».

Qualité références

➤ *Comme d'habitude, n'hésitez pas à nous communiquer vos questions ou suggestions de sujets à traiter dans cette rubrique qui se veut critique par rapport aux usages courants en qualité.*
e-mail : info@doucetconseil.fr

---

(1) cf. l'article paru dans Qualité références *d'octobre 2000 sur le choix des consultants (rubrique QUALITÉ FONCTIONNELLE).*
(2) cf. l'article paru dans Qualité références *de janvier 2001 sur les démarches qualité (rubrique QUALITÉ FONCTIONNELLE).*
(3) cf. l'article paru dans Qualité références *de janvier 2000 « Comment faire passer l'esprit qualité dans l'entreprise » (rubrique QUALITÉ FONCTIONNELLE).*