Le facteur humain

DÉVELOPPER LES VALEURS, PROMOUVOIR LES PERSONNES

Par **Christian DOUCET**, directeur du cabinet Doucet Conseil, directeur des conférences du Sisqual, info@doucetconseil.fr, www.doucetconseil.fr.

Lorsque l'on veut améliorer l'organisation et les méthodes, on se heurte vite au facteur humain, c'est-à-dire aux oppositions, inerties et autres mauvaises volontés, avec parfois en outre un manque de soutien de la direction. Cela rend la tâche du responsable qualité extraordinairement difficile. Comment faire pour surmonter ces obstacles ?

Nous examinerons au cours de cet article puis des prochains les aspects suivants relatifs au facteur humain :

- développer les valeurs, promouvoir les personnes ;
- surmonter les résistances au changement ;
- résoudre les conflits.

Ce sont des sujets pour lesquels il n'y a pas de vérité, car chaque situation est particulière. Ces articles fournissent donc simplement des éléments de réflexion et, comme à l'accoutumée, vos remarques et suggestions seront les bienvenues et recevront des réponses dans cette rubrique.

La motivation pour la qualité

Commençons d'abord par un constat positif : dans beaucoup d'organismes, la motivation du personnel est bonne. Il y a certes toujours des mécontentements, mais je suis constamment frappé par la formidable bonne volonté montrée par les personnels de terrain pour remplir leurs missions dans des conditions souvent difficiles. La débrouillardise est alors déployée au bénéfice de la qualité, car elle permet de compenser les défauts si fréquents d'organisation, de moyens ou de management... Les cadres eux aussi ne sont pas avares de leurs temps ni de leurs efforts, et se ▸▸

sentent tenus par des obligations de résultats. Ils déploient souvent des trésors d'ingéniosité pour atteindre leurs objectifs en rusant avec les multiples embûches semées sur leur chemin.

Il n'y a pas de vérité, chaque situation est particulière.

Ainsi, de leur côté, les personnels font de leur mieux, mais il serait quand même préférable que les difficultés à surmonter soient moins nombreuses, l'organisation meilleure, les moyens et le management plus appropriés...

Et il existe aussi des organismes dans lesquels les personnels sont démotivés et attendent le soir avec impatience pour quitter l'atelier ou le bureau... Tout reste alors à faire.

Essayons de résumer quelques facteurs qui permettent de renforcer la mobilisation du personnel au service des finalités de l'organisme et de la qualité, et qui paraissent essentiels :

- les valeurs de l'organisme ;
- la qualité du management ;
- le maintien d'une démarche qualité active et efficace, capable de résoudre les problèmes d'organisation et de fonctionnement qui surviennent.

Cela semble parfois remuer des évidences. Pourtant, les erreurs constatées dans ces domaines sont très courantes. Il n'est donc pas inutile de revenir sur ces fondamentaux...

Le développement des valeurs de l'organisme

Les valeurs sont le vrai ciment d'un bon organisme. Lorsque le personnel pense en majorité "réactivité", "adaptation aux besoins des clients", "coopération interne", "ponctualité", "conscience professionnelle", etc., la perfection n'est pas loin...

Répandre un tel état d'esprit demande un effort sans relâche des managers, y compris bien sûr du directeur qualité, qui doit se placer en tête dans cette lutte.

C'est certes plus facile dans les entreprises privées, pour lesquelles la satisfaction des clients est vitale, mais les personnels des services publics et associations sont aussi très sensibles à la réussite de leurs missions et à la dignité de leurs métiers.

On peut symboliser ces valeurs par un slogan ou une charte, qui rappellent le droit chemin à chaque coin de l'entreprise et qui deviennent peu à peu une règle de vie. Ces valeurs renforcent aussi l'image de l'organisme vis-à-vis des clients (ou du public) et cristallisent la fierté du personnel.

Le management doit mettre ces valeurs en pratique dans sa conduite journalière, en récompensant les meilleurs et en encourageant les autres à s'améliorer, en donnant les moyens nécessaires, en aidant, et en montrant l'exemple : si l'on demande d'être ponctuel, le directeur doit l'être aussi ; si on demande une forte réactivité, l'encadrement doit aussi réagir très vite... Tel le chef d'orchestre vis-à-vis de ses musiciens, le manager donne le "la" et guide le groupe.

Cela peut paraître évident. Pourtant, lorsqu'on réalise des diagnostics qualité, on constate de multiples erreurs dans ce domaine. Certains modes de management semblent même s'apparenter à de véritables mécaniques de démotivation du personnel...

Les chefs "dominateurs" d'antan doivent laisser place aux managers chargés de soutenir leurs équipes.

L'arbre qui cache la forêt...

Les préoccupations salariales, souvent mises en exergue dans ce type de démarches, sont en fait généralement l'arbre qui cache la forêt. Elles cachent presque toujours des sources de mécontentement "basiques".

En matière de démarche qualité, les valeurs doivent aussi rester au centre des efforts. Ne faisons pas comme dans cette entreprise tenue de réagir très vite, 24 h sur 24 et 7 j sur 7, dans laquelle la démarche qualité avait implanté des procédures d'enregistrement qui ne permettaient plus d'intervenir correctement de nuit ou le week-end...

On constate fréquemment de telles contradictions. La démarche qualité doit au contraire se donner pour priorité de promouvoir les valeurs et d'en faciliter la mise en œuvre.

La qualité du management

Les personnels ont beaucoup évolué depuis Taylor. La relation entre chef et subordonné était autrefois à sens unique, le chef commandant et le subordonné n'ayant que le droit de se taire. Ce dernier acceptait – bon gré mal gré – cette situation à l'époque car il était peu formé, mal informé et surtout n'avait pas le choix.

Aujourd'hui, le personnel est beaucoup plus compétent, connaît ses droits, a une bonne vision de l'environnement extérieur et un tel management directif sécrète rancœur, démotivation et résistances : chacun en fait alors le moins possible, tout juste pour éviter les sanctions.

On peut facilement démontrer qu'il est beaucoup plus efficace, agréable et rentable d'aller dans le sens de la responsabilisation du personnel. C'est le management participatif.

Résumons-en les orientations essentielles :

D'abord chercher à promouvoir les meilleurs, en les formant et

en les informant largement, de façon à pouvoir leur déléguer le maximum de tâches, en fonction de leurs capacités. Cela suppose un jugement des personnes sur leurs résultats et une politique d'encouragement et de soutien des meilleurs : formation continue, reconnaissance des efforts, carrières, entretiens annuels, concertation avec les personnels sur les affaires qui les concernent, etc., constituent l'environnement motivant à créer.

Le manager doit aussi intégrer dans son action l'organisation soignée de ses équipes, en évitant tout frein au bon travail. Ce sont en effet souvent les petites gênes journalières qui créent les grandes démotivations, par exemple un formalisme injustifié, des moyens mal entretenus, des défauts de coopération entre services.

La démarche qualité est une bonne méthode pour renforcer la motivation du personnel.

Cette prise en charge de l'organisation est souvent une petite révolution culturelle pour des chefs élevés dans la grande tradition du "YAKA : voilà l'objectif, débrouillez-vous ! " Ils ont alors à réaliser que le soutien de leur équipe est une fonction à part entière, au moins aussi importante que leur rôle technique et de surveillance.

Dans ce domaine, la démarche qualité doit aussi éviter d'induire des freins par souci excessif de rigueur. Le maintien d'une forte motivation du personnel doit être sa priorité.

Une bonne solution est de réaliser régulièrement une enquête auprès du personnel afin de connaître les raisons qui handicapent les travaux ou qui mécontentent. Une telle enquête doit être confidentielle et si possible menée par un cabinet extérieur.

Le maintien d'une démarche qualité active et efficace

Les managers n'ont souvent pas le temps ou le pouvoir d'aller au fond des problèmes rencontrés. Ils se bornent à les compenser par des expédients ponctuels. Ainsi, par exemple, si des pièces manquent régulièrement en magasin, on les achète en urgence, mais on ne remet pas en cause la méthode de réapprovisionnement et on ne l'améliore pas, car il faut faire vite et d'autres urgences attendent...

C'est ici qu'intervient la démarche qualité, qui ne va pas concurrencer le fonctionnement opérationnel, mais travailler sur l'organisation et les méthodes afin de les rendre de plus en plus efficaces.

La démarche qualité apporte en effet deux atouts essentiels :

- du temps et des moyens, le service qualité arrivant en renfort ;
- de l'autorité, la démarche qualité agissant en étroite liaison avec le haut management.

Il faut bien entendu que ce soit une "bonne" démarche qualité, centrée sur les améliorations utiles, au service des autres, optimisant les méthodes et minimisant le formalisme. Elle doit adopter une rigueur intelligente, chaque fois dimensionnée aux risques effectifs.

L'homme ou la femme qualité ne doit pas, en particulier, se cantonner à des analyses systèmes, à des conseils ou à des rédactions de documents, mais faire mettre en œuvre concrètement les solutions. **C'est aux améliorations tangibles qu'elle apporte qu'est jugée une démarche qualité**. C'est ainsi qu'elle peut être soutenue par la direction et recevoir l'adhésion des autres services et du personnel.

Le recueil des incidents et dysfonctionnements

L'amélioration suppose de connaître les points à améliorer. Quatre voies principales existent pour cela :

- le suivi journalier ;
- les "fiches qualité" ;
- les audits ;
- les boîtes à suggestions.

Le suivi journalier fonctionne bien si une ambiance de coopération avec les autres services a été instaurée (ce qui ramène aux éléments précédents). C'est la solution la plus simple et la plus efficace. Le service qualité a gagné lorsqu'on fait appel à lui volontairement pour traiter les problèmes d'organisation.

Les "fiches qualité" sont un outil à manier avec précaution, qui fait courir trois risques, le premier étant de déboucher sur des fiches multiples et redondantes avec les relevés opérationnels, le second de les traiter lentement, le troisième enfin de dégénérer en système interne de dénonciation et en guérilla.

Citons quelques exemples et quelques solutions dans ce domaine :

À lire

Les lecteurs intéressés par un approfondissement peuvent se reporter au livre *Certification utile : sortir du formalisme, remettre la qualité au service du développement de l'entreprise*, qui détaille ces aspects (Christian Doucet, éditions INSEP, disponible aussi sur le site www.doucetconseil.fr).

- si des relevés existent déjà (bon de livraison, relevé de contrôle, compte rendu de chantier, procès-verbal de contrôle, cahier de poste...), pourquoi ne pas aller les consulter périodiquement et n'établir de "fiches qualité" que dans le cas où une amélioration d'organisation est nécessaire, plutôt que de les dupliquer systématiquement par les "fiches qualité", comme on le voit parfois ?
- les interventions doivent être rapides. Évitons ces traitements par des successions de réunions qui aboutissent – ou non – plusieurs mois plus tard ;
- préférons les suggestions d'améliorations aux critiques. L'important est moins de savoir ce qui ne va pas que ce qu'il faut faire pour que ça aille mieux.

Dans les cas difficiles, le recours à un consultant extérieur évite de se faire mal voir par le service fautif (car les critiques internes sont toujours mal ressenties...) Ce dernier pourra alors mettre à plat le problème et initialiser des solutions à partir des suggestions des uns et des autres. Le service qualité peut ainsi se consacrer à l'amélioration, en évitant le piège du diagnostic initial. Cette solution est encore mal appropriée par les entreprises françaises. Pourtant, elle est souvent la meilleure façon de progresser.

Les audits sont aussi un bon moyen de prendre conscience des améliorations à apporter. Il faut toutefois qu'ils soient menés dans un esprit constructif et par des personnes compétentes[1].

Les boîtes à suggestions demeurent également une excellente solution, à condition de jouer le jeu et de mettre en œuvre les bonnes idées. ▸▸

(1) Voir le dossier spécial sur le sujet paru dans Qualité références *n° 16 p. 73 et disponible sur le site www.doucetconseil.fr.*

Chercher à promouvoir les meilleurs est l'une des orientations essentielles du management participatif.

De toute façon, des résultats rapides sont nécessaires pour motiver. Dans ce but, on peut choisir par exemple au début des problèmes simples, facilement améliorables et qui marquent les esprits : simplification d'une procédure trop lourde, mise en place d'un petit local permettant réunions et rencontres, réaménagement de l'accueil des clients... Ces résultats rapides créeront un début d'adhésion qui permettra d'aller plus loin ensuite.

Il faut aussi éviter les erreurs psychologiques : par exemple, une démarche axée uniquement sur le respect des normes et l'obtention des certificats risque d'être ressentie uniquement comme une contrainte. Pour réussir, la démarche qualité doit être menée avec beaucoup de psychologie.

En conclusion...

Les éléments ci-dessus ne sont pas très nouveaux : ils sont adoptés intuitivement par tout bon manager, qui sait qu'il doit encourager les meilleurs, promouvoir les valeurs du travail et bien organiser ses équipes en traitant les problèmes.

Qu'apporte en plus la démarche qualité ? Elle permet simplement de mettre en place ces éléments de façon plus structurée et méthodique. On constate en effet que, sans cela, tout est un peu fait à moitié : les formations ne sont pas toutes prévues, l'information circule mal, l'organisation est souvent floue, les problèmes restent en suspens...

La démarche qualité est donc une bonne méthode pour renforcer la motivation du personnel par les améliorations qu'elle apporte, notamment pour les aspects qui sont en directe relation avec cette motivation.

Une certification comme une démarche EFQM ou Six Sigma peuvent être de bons supports pour une telle démarche, à condition toutefois de rester bien concret et de garder en priorité l'amélioration pragmatique de l'entreprise, en minimisant ce qui, dans la norme ou le modèle, n'est pas utile ■