

La qualité opérationnelle en sept points clefs

[«Écrire ce que l'on doit faire et faire ce que l'on a écrit... Ce principe, appliqué de façon excessive, a tué la qualité en la rendant trop administrative », affirme Christian Doucet. Cet expert en qualité organisationnelle nous livre sa vision d'une qualité utile]

Quel est le souci principal des responsables qualité ? « Faire la chasse aux *mange-temps* », répond spontanément une jeune responsable lors du 5^e rendez-vous des managers qualité, organisé par Adria Développement, qui s'est tenu à Rennes début juin. C'est justement le credo de Christian Doucet, conseiller en management, organisation et qualité, qui a participé à ce séminaire. Ce consul-

tant, auteur du « *Que-sais-je?* » de la qualité, défend une qualité utile et opérationnelle, libérée du formalisme. Quels que soient les secteurs industriels, il s'est longtemps heurté aux « qualitiens ». « *L'excès de formalisme a tué la qualité!* » déplore-t-il. Comment rendre à la qualité sa vocation d'efficacité organisationnelle ? « *La qualité repose d'abord sur les hommes* », répond-il. Voici la méthode « Doucet » en sept points clefs. Son préalable : atteindre l'excellence au niveau des clients. « *Le moindre incident au niveau des clients peut se transformer en baisse des commandes, en baisse d'image, voire en drame s'il a des conséquences sur la santé des consommateurs* », explique Christian Doucet. *Le responsable qualité doit donc être extrêmement rigoureux dans le domaine de la qualité et de la sécurité des produits* ». En résumé, moins

Christian Doucet, conseil en management, organisation et qualité. Le principe « faire ce que l'on a écrit et écrire ce que l'on fait » a fait beaucoup de mal en propageant une vision trop administrative de la qualité. Cela nuit à l'essence même de la qualité, qui demande d'agir vite et bien en s'adaptant à chaque situation.

d'efforts sur le papier, mais une rigueur absolue sur les produits!

1 SORTIR DU FORMALISME

La qualité n'est pas qu'une question de certification ou d'agrément. Dans les entreprises, je rencontre des responsables qualité submergés par le suivi réglementaire et normatif. Ils passent beaucoup de temps à des actions sans réelle valeur ajoutée, comme par exemple la formalisation des processus qui fonctionnent bien, la tenue à jour de documents peu utiles... Ils n'ont alors pas de temps pour traiter les « vrais » problèmes. Ces *mange-temps* contribuent au divorce entre la qualité et l'opérationnel. Ainsi, dans une clinique, lorsqu'une infirmière doit suivre à elle seule 50 patients, si elle doit passer son temps à remplir des tableaux, elle ne va plus voir ses malades. Les exigences formelles de la qualité conduisent alors à une baisse de la qualité réelle. C'est pareil en usine! Ce qui est important, ce ne sont pas les documents mais l'action concrète sur le terrain pour réaliser la qualité puis corriger et éviter les aléas.

2 AGIR VITE ET BIEN!

Parfois les responsables qualité font tout l'inverse : quand il y a un problème, ils commencent par faire une fiche puis une réunion où on décide une action qui au final ne sera pas faite! Les normes Iso demandent des fiches. Je recommande d'en faire uniquement dans les cas d'importance discutés en comité de direction. Pour le reste, on peut laisser tomber. Lorsqu'une machine est en panne, demande-t-on aux responsables maintenance de faire une fiche, puis une réunion avant d'agir?

La règle d'or est « agir vite et bien! » Le responsable qualité est jugé *in fine* à ses résultats opérationnels, à la fois par les autres services et par la direction. Ils conditionnent sa position et son avenir dans l'entreprise, plus encore que l'obtention et le maintien d'un certificat.

Cela nécessite par contre de pouvoir prouver son efficacité en mesurant les résultats (avant, pendant et après) par des indicateurs significatifs des problèmes essentiels : *turn-over* des clients ou des personnels, retards des livraisons, manques à gagner...





Des outils et des méthodes

- > **La boîte à suggestions.** Elle est destinée à recueillir les idées d'améliorations du personnel. L'exploitation doit être rapide et les bonnes idées récompensées.
- > **Le Diagnostic Participatif d'Amélioration (DPA).** C'est l'analyse des problèmes rencontrés dans une activité et des solutions possibles, avec les intéressés. Elle permet d'exprimer les non-dits qui sous-tendent les difficultés rencontrées et de trouver des solutions bien acceptées.
- > **Les « groupes de projet qualité » :** Ces groupes doivent résoudre les dysfonctionne-

- ments et mettre en place les solutions, en respectant une logique de projet.
- > **Les audits internes croisés.** Ils sont réalisés non pas dans le but de contrôler, mais d'échanger les bonnes pratiques et de mieux se connaître à l'intérieur de l'entreprise.
- > **Les formations.** Il est souvent indispensable de former les responsables au management, et parfois les subordonnés. Les problèmes de qualité proviennent souvent de problèmes de formation.
- > **Les mécanismes incitatifs :** primes, avancement, félicitations...

Source : C. Doucet

3 LUTTER CONTRE L'USINE CACHÉE

La « non-qualité », c'est tout ce qui ne fonctionne pas parfaitement : pertes de clients, défauts de coordination, manques de réactivité, sources de démotivation... Cela coûte très cher. Le rôle du responsable qualité est aussi de lutter contre toutes ces sources de pertes. Son action peut alors contribuer efficacement à la productivité et à la rentabilité. Elle n'en sera que mieux reconnue.

4 ADAPTER LES EXIGENCES AUX BESOINS RÉELS

J'ai constaté, lors d'une mission, qu'un grand distributeur appliquait des cahiers des charges drastiques pour les fruits et légumes, conduisant à éliminer des produits que le consommateur aurait apprécié, alors que ceux retenus n'étaient pas mûrs et se vendaient mal. On multipliait aussi les contraintes formelles vis-à-vis des producteurs tandis que les vendeurs n'avaient jamais été consultés.

Notre but doit être d'aider les ventes, et plus généralement les performances, et non de faire

de la qualité pour de la qualité. Nous devons en particulier collaborer étroitement avec les commerciaux, qui sont les premiers « clients » de la qualité en interne.

5 ADAPTER LA RIGUEUR AU NIVEAU DE RISQUE

J'ai constaté des remarques d'auditeurs parce qu'une signature manquait, parce qu'une date était inexacte, parce qu'une procédure sans incidence sur la qualité des produits était méconnue... alors que la qualité réelle des produits et services fournis était irréprochable. J'ai aussi observé -ce qui est pire- des remarques uniquement formelles sans même regarder les déficiences avérées qui existaient au niveau des produits ou des services... Il faut être rigoureux sur les choses importantes et tolérant lorsqu'il n'y a pas de risque réel. L'excès de rigueur tue la rigueur.

6 RETROUVER LE FACTEUR HUMAIN ET LES VALEURS

La qualité est d'abord le résultat d'une volonté de chacun, d'un état d'esprit. Vouloir forcer à la qualité par le contrôle, les procé-

dures et la contrainte ne crée que rejets et résistances. On obtient certes la qualité sur les points contrôlés, mais c'est au prix d'une opposition grandissante et de dérives sur les points non contrôlés. C'est ainsi que les démarches qualité se traduisent dans certaines entreprises par une dégradation des conditions de travail : de plus en plus de papiers, de contrôles, d'audits...

Pour être réellement efficace, il faut inverser la démarche : promouvons au contraire les « valeurs » : la conscience professionnelle, la responsabilisation, la réactivité, l'esprit d'équipe et de service, la convivialité... Luttons contre tout ce qui contrarie le travail et la motivation ! Déléguons ! Développons la formation et l'auto-contrôle ! Trop souvent les responsables qualité sont de bons techniciens mais pas de bons managers. Pour que le travail soit bon, il faut que le personnel soit heureux au travail. La qualité sera obtenue alors à la source et l'amélioration continue se mettra en place naturellement. Le rôle des responsables qualité n'est pas d'apporter des fiches mais du bonheur et des valeurs.

7 ADOPTER UNE MÉTHODOLOGIE EFFICACE

Une démarche d'amélioration demande d'aller sur le terrain et d'impliquer les salariés. Le responsable qualité est un médiateur, un facilitateur. Il aide les intéressés à trouver eux-mêmes les bonnes solutions. Ne présentons plus à la direction des problèmes mais des solutions réalistes et bien étudiées, avec les intéressés.

La documentation doit être considérée comme un outil pour travailler mieux et plus vite. Si elle ne facilite pas les travaux, voire si elle n'est pas utilisée, c'est qu'elle est mauvaise.

Il faut aussi simplifier les mises à jour : confier la gestion des documents qui le concernent à chaque service, en auto-gestion, avec un outil moderne tel qu'un gestionnaire électronique de documents (GED).

Lors des audits, j'ai remarqué que les entreprises performantes sont souvent celles qui ont le plus de remarques de la part des auditeurs. Les entreprises sans remarque sont souvent trop formelles. Il ne faut pas chercher le zéro défaut en la matière !

PROPOS RECUEILLIS PAR P. CHRISTEN