



RESSOURCES HUMAINES

► Peut-on réellement être motivé par la qualité ?



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

La question peut paraître iconoclaste. Pourtant, le rejet franc et massif que rencontre la qualité "selon l'ISO" dans certaines entreprises force à se poser la question, avec pour corollaire la question dérivée : est-il possible de faire appliquer avec joie et entrain la nouvelle norme ISO 9001:2000 et, si oui, comment faire ?

Ne confondons d'abord pas la motivation pour la qualité et la motivation pour la certification...

La motivation pour la qualité, c'est simplement l'amour du travail bien fait, le souci du client, le bon travail en équipe, l'esprit d'entreprise, la conscience professionnelle... L'ardeur pour la certification, c'est l'adhésion à la méthode définie par les normes pour atteindre cette qualité, c'est-à-dire une formalisation relativement rigoureuse, destinée à servir de support à une démarche méthodique et organisée, avec un certain nombre de dispositions imposées.

Notre tempérament inventif et frondeur, comme chacun le sait, a parfois un peu de mal à se couler dans ce moule. Qui plus est, dans les métiers de tradition essentiellement orale, comme le bâtiment, l'artisanat, le commercial, le service... il s'agit d'une mutation culturelle considérable. Par ailleurs, l'ISO a aussi ses "intégristes", qui veulent appliquer systématiquement et jusqu'au bout tout le formalisme requis par la norme, sans se demander s'il est adapté à chaque sujet traité. Alors, pris entre les réticences culturelles et la vision théorique des normes, où s'arrêter et, surtout, comme se faire certifier sans se "mettre à dos" toute l'entreprise ?

Comme à l'accoutumée dans ces articles, nous conseillons de revenir simplement au pragmatisme, en ne visant que l'amélioration de l'entreprise (au pire, on peut choisir d'autres types de certifications que la certification ISO 9001, voire les prix et labels qualité divers et variés qui fleurissent de-ci et de-là, si la "philosophie ISO" apparaît incompatible avec la culture d'entreprise). Avant d'en arriver à cette extrémité, essayons de voir comment faire cohabiter au mieux ISO et qualité réelle (au sens défini en premier).

Les obstacles rencontrés pour motiver personnel et direction peuvent être classés en deux catégories : le manque d'intérêt du personnel pour la qualité "réelle" d'une part, les réticences vis-à-vis de la "méthode ISO" d'autre part. Les deux ne sont pas forcément liés : des personnes très consciencieuses peuvent ne pas vouloir se laisser contraindre par un formalisme jugé trop lourd, et inversement, certains respecteront à la lettre les procédures tout en faisant un travail déplorable, voire s'appuieront sur les procédures pour masquer leur inefficacité.

Toutefois, pour motiver, il faut traiter ces deux niveaux dans l'ordre : commencer par améliorer l'esprit d'entreprise (si celui-ci s'est dégradé) puis profiter de la certification pour mettre en place une démarche d'amélioration ordonnée, en

appliquant les normes avec suffisamment de discernement pour éviter les lourdeurs inutiles.

En effet, si le personnel n'est pas déjà motivé par la qualité de son travail, la démarche ISO a toutes les chances de se transformer en une démarche purement "administrative", avec des mesures adoptées uniquement pour satisfaire à la norme et avec l'obligation de monter un scénario artificiel pour faire croire aux auditeurs que l'amélioration permanente est réellement en marche (fiches qualité factices, revues de direction artificielles...). Pour notre part, la motivation générale du personnel est la première chose que nous regardons, en fonction de l'atmosphère de travail, du sourire du personnel... Selon son état et avant de connaître plus avant l'entreprise, nous savons si nous aurons beaucoup de travail ou non...

Renforcer l'esprit d'entreprise

Améliorer l'esprit d'entreprise peut être complexe et un article aussi court ne peut épuiser le sujet. Ébauchons seulement quelques pistes... Il faut d'abord commencer par un diagnostic précis des causes de démotivation. On peut par exemple faire une enquête auprès du personnel avec des questions simples et ouvertes telles que : qu'est-ce qui vous motive principalement dans votre travail ? qu'est-ce qui vous démotive ?...

Éviter les questions fermées multiples, qui enferment le répondant dans votre propre raisonnement.

Si on ne veut pas se heurter à un certain manque de franchise, il est très souhaitable qu'une telle enquête soit faite par

Suite de l'article page 13 ►



un cabinet indépendant offrant toutes garanties de confidentialité. Elle doit aussi être suivie d'entretiens avec les principaux responsables et avec le personnel (en groupe ou individuellement).

Les causes habituelles sont les suivantes :

► On trouve bien entendu traditionnellement les salaires, mais il faut s'en méfier car c'est un faux ami (en ce qui concerne l'action qualité) : les salaires deviennent prépondérants lorsque la motivation pour le travail a déjà bien faibli. On constate ainsi souvent les plus forts taux de démotivation chez le personnel très bien payé mais en partie désœuvré – cela ne veut pas dire qu'il faut justifier des salaires faibles ou condamner des salaires élevés, mais qu'il ne faut pas s'y bloquer au niveau de la démarche qualité, les problèmes salariaux étant d'ailleurs en dehors de son champ d'action.

► Les problèmes de management et de communication sont souvent des causes essentielles. Beaucoup de cadres ne consa-

crent en effet pas assez de temps et d'efforts à animer "humainement" leurs équipes et beaucoup d'employés se responsabilisent insuffisamment, rendant en retour indispensable un management coercitif, qui est alors mal accepté. Soit un cercle vicieux. La solution réside souvent dans des séances d'explication sur les mécanismes du management. Pour notre part, nous formons séparément cadres/dirigeants et employés à ce véritable jeu de rôle qu'est le management : il ne peut en effet y avoir de bons chefs sans de bons employés, et inversement. Il faut donc que chacun comprenne les conséquences de ses conduites plus ou moins erronées. Cela permet généralement des progrès notables (il y a aussi bien d'autres solutions, telles que les formations plus "lourdes" au management, le *coaching*, les missions d'intermédiation entre les parties, les groupes d'expression et de réflexion...).

► Mais il n'y a pas que la psychologie. Les sources de démotivation peuvent être très matérielles, comme par exemple :

des primes attribuées injustement (voire des erreurs de calcul...), le manque d'information (qui laisse la place aux rumeurs...), l'existence d'un "gêneur" ou d'un petit groupe de "gêneurs" qui empoisonnent la vie courante ; les conflits entre cadres ou entre personnes d'une même équipe, le cloisonnement, le manque de contact entre personnels sensés travailler en équipe, la distance géographique entre sites, des conditions de travail trop dures (froid, bruit, agitation...), etc.

La résolution de ces problèmes concrets peut très bien devenir une partie de la démarche qualité. Par exemple, pour améliorer les relations entre deux sites distincts, on prévoira des stages ou des audits intersites, des manifestations communes... ; pour remédier à des primes trop arbitraires, on définira des modes de calcul ; pour régler les conflits on essaiera d'aiguiller les personnes vers des postes sans contacts entre eux ; pour limiter le cloisonnement on



systematisera le travail en équipe inter-services autour des processus transverses ; etc.

Le responsable qualité n'est pas toujours en mesure de mener de telles actions. Toutefois, le simple fait de les mettre bien en évidence grâce à l'enquête suffira souvent à faire prendre les mesures adéquates par la direction. Le recours à un consultant extérieur peut également être un bon moyen pour faire "passer" de telles remises en cause...

► Dans les cas difficiles, un intérêt aux performances de l'entreprise, en incluant la qualité (et éventuellement l'environnement, l'hygiène et la sécurité) via des primes annuelles, pourra rétablir un état d'esprit propice au bon déroulement de la démarche qualité.

En conclusion sur ce point, il ne faut pas croire qu'un mauvais état d'esprit d'entreprise est rétrograde. Si la direction en a la volonté (et c'est le cas en général), la résolution des causes de démotivation permet souvent des progrès notables. La démarche qualité gagne alors en crédibilité et en dynamique. C'est donc une étape obligée.

La motivation pour la démarche qualité...

Supposons une ambiance de travail "positive" établie (ou rétablie) dans l'entreprise. Il devient alors plus simple de mobiliser le personnel pour participer à des groupes d'améliorations. Amorçons encore quelques pistes pour renforcer l'"enthousiasme" général (!). Comment s'y prendre ?

► Centrer la démarche sur les améliorations (un diagnostic "fonctionnel" est nécessaire au préalable, de façon à bien identifier ces améliorations ainsi que toutes leurs modalités associées, pour que la direction les décide clairement). La conformité à la norme doit rester "transparente" et du seul ressort de l'équipe qualité. Sinon, les gens ne raisonneront plus par rapport à leurs besoins mais par rapport aux exigences normatives et on multipliera les lourdeurs inadaptables.

Un diagnostic approfondi est nécessaire au préalable, afin de bien identifier ces améliorations ainsi que toutes leurs modalités associées, de façon à ce que la direction décide clairement.

Donnons quelques exemples de la façon selon laquelle la norme peut être ainsi utilisée pour améliorer :

- Si l'on constate un manque de coordination entre services, on utilisera les exigences de la norme concernant la circulation de l'information, l'implication de la direction et les revues de direction, pour mettre en place des réunions périodiques de direction qui traiteront de la vie courante de l'entreprise (commandes en cours ou prévues, problèmes de fabrication...) ainsi que des problèmes d'organisation et de qualité.

S'il existe déjà des réunions de direction, mais qui ne traitent pas de qualité, au lieu de créer des réunions qualité supplémentaires, on fera aborder également aux réunions actuelles les problèmes d'organisation et de qualité avec, de temps en temps, des bilans plus complets qui seront

les revues de direction au sens de la norme.

- Si l'on constate que le taux de succès des offres commerciales est trop faible, on profitera des exigences de la norme concernant les "processus relatifs aux clients" pour faire réfléchir les intéressés aux améliorations possibles, avec pour objectif qualité le rétablissement d'un taux de réussite plus raisonnable (par exemple en résolvant les causes de rejet par les clients, en étant plus sélectifs, etc.).

Dans un diagnostic qualité, le diagnostiqueur ne fait qu'aider à trouver les bonnes solutions. Écoutant tous les partenaires et les conseillant grâce à sa compétence et à son expérience, il aide à trouver la solution répondant le mieux aux différentes attentes et contraintes.

À ce stade de travail, la conformité formelle à la norme est de peu d'intérêt. Il est préférable de laisser la créativité de chacun s'exercer librement dans le cadre des orientations fixées, pour trouver les modes de travail les mieux adaptés. On intégrera ensuite, au fur et à mesure, les exigences normatives de façon adaptée à chaque cas, en évitant impérativement d'instituer des documents ou des actions inutiles. C'est de cette façon qu'on peut mettre en place une démarche utile, motivante, rapide et bien appropriée par le personnel.



Le management de la qualité s'avère un fort moteur de motivation, encore faut-il le mettre en place à bon escient.

► Une seconde voie, commencer par des améliorations faciles à apporter et "significatives" pour le personnel. Il suffit en général de remédier à quelques problèmes de fonctionnement qui sont bien visibles et relativement faciles à résoudre, par exemple : des casiers de rangement neufs, une meilleure information de la part de la direction, etc. Ces mesures rapidement prises atteste-



ront que la démarche a bien pour objet l'amélioration et non le formalisme.

➤ Inversement, en ce qui concerne les évolutions de comportement, il est conseillé d'être tolérant et de laisser le temps, dans la mesure où on constate que l'évolution va dans le bon sens. Ainsi, si l'on veut réduire le taux d'accidents du travail grâce au port renforcé des EPI (équipements de protection individuels), on commencera par un effort de sensibilisation, sur la base des accidents survenus par le passé. Mais, même si la sensibilisation est parfaite, il faudra du temps pour que les habitudes changent. On fera naturellement des contrôles fréquents au début mais il faudra rester tolérant, tout en vérifiant qu'on va dans le sens de l'amélioration. Il en est de même pour l'apprentissage des nouveaux logiciels (exemple : ERP), l'amélioration des réponses téléphoniques, etc. Dans ce domaine des évolutions comportementales, une attitude rigide risque⁽¹⁾ de créer un mur d'opposition, avec une discipline de façade ; immé-

diatement détournée dès que le contrôleur n'est plus là.

➤ Enfin, il ne faut pas oublier de largement communiquer sur les améliorations apportées et sur les actions en cours...

En conclusion

Ces quelques méthodes sont généralement efficaces pour mobiliser le personnel. Il ne faut toutefois pas croire que cette motivation apparaîtra instantanément, de façon magique. Souvent, les services les plus sensibilisés adhéreront, tandis qu'un noyau d'opposants irréductibles camperont fermement sur leurs positions. C'est normal, et c'est même souhaitable, dans la mesure où une démarche qualité ne réussit réellement que si elle sait créer une adhésion en profondeur (n'oublions pas que l'objectif de la qualité est finalement de provoquer des changements de comportement et d'état d'esprit). Une démarche autoritaire iraît à contresens.

Pour que la mobilisation progresse dans le bon sens, proposons quelques principes de base :

- ce sont les améliorations réelles qui convainquent. Ne croyons pas que des séminaires répétés sur les normes ou sur la qualité, voire des affichages qualité, aideront réellement... ;

- si l'on constate que la situation n'évolue pas dans le bon sens, au lieu de critiquer remettons-nous en cause et cherchons la cause de cette dégradation. Parfois, nous aurons commis une erreur de psychologie sans le savoir, ou bien adopté des solutions inadaptées aux problèmes...

En conclusion, mener une démarche qualité, c'est avant tout travailler la "pâte humaine". Rien n'est plus difficile, plus imprévisible ni plus décevant parfois. Mais quelle récompense lorsque l'opinion générale de l'entreprise dit qu'on a bien œuvré et que, finalement, la qualité, ce n'est pas si ennuyeux que ça !

(1) Cela dépend naturellement de chaque cas. Dans certaines occasions, une action en force restera souhaitable. Tout est encore question de psychologie...