



"Alpha 2015"

OBJECTIF QUALITÉ Les trois clefs



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

L'article qui suit innove. Plutôt que de présenter un texte théorique sur la qualité, il retrace les aventures de Jean, responsable qualité de la société Alpha^{III} qui a rencontré tous les obstacles : désintérêt de la direction, opposition de certains cadres, rivalités entre services, résistance au changement... Épisode après épisode, plaçant le lecteur dans les conditions les plus réalistes possibles, il aborde tous les services de l'entreprise et montre comment ces obstacles ont pu être progressivement surmontés.

Préambule

10 juin 2015, 11 h. Assis derrière son bureau de direction, enfoncé dans son luxueux fauteuil de cuir sombre, Jean Monchou était immobile et réfléchissait.

Il venait d'embaucher un jeune responsable qualité, tout juste sorti de l'université. Il avait tenu à lui annoncer la bonne nouvelle lui-même. L'enthousiasme du jeune homme l'avait rempli d'émotion. Cela le ramenait 17 ans en arrière, lorsqu'il avait été lui-même engagé après son DESS - on dirait "mastère" aujourd'hui. Il se revoyait arrivant pour la première fois, reçu par le DRH puis faisant le tour des services. À l'époque, il n'était encore qu'un petit employé. Le patron ne lui avait même pas fait l'honneur de le rencontrer...

Que de chemin parcouru depuis ! Il revivait par la pensée les successions d'échecs et de réussites, à la façon d'un film avançant par saccade, de plan en plan. D'abord l'obligation de faire certifier l'entreprise dans l'année. Il avait été embauché pour cela ! Une période bien remplie, difficile mais pendant laquelle il avait tout appris de l'entreprise et avait réalisé quelques améliorations d'organisation dont il était fier. Ce

sont souvent les périodes les plus dures dont on se souvient le mieux et qui apportent le plus de satisfactions. C'était bien le cas.

Puis le "trou noir". L'élan de la certification était retombé et il s'était retrouvé isolé, réduit à maintenir la certification et à faire du quasi-secrétariat.

Tout avait redémarré en 2002, sur une idée de Fabien, qui était alors chef de projet au bureau d'études. Jean se souvenait comme si c'était hier de la conversation qui avait été le point de départ de cette grande aventure, qui allait finalement le mener à la tête de l'entreprise...

Ce qui suit retrace ces 13 années en plusieurs épisodes, reprenant les affaires qui vont jalonner la carrière de notre futur directeur général. On y retrouvera au fil des pages les différentes difficultés rencontrées pour mettre en œuvre la démarche qualité. Ce sera chaque fois une petite aventure, avec ses personnages, dans une entreprise comme les autres...

Entrons dans l'entreprise Alpha...

Épisode I : les trois clefs

Lundi 16 septembre 2002, 9 h. Jean venait d'arriver. Il avait pris le café avec Fabien.

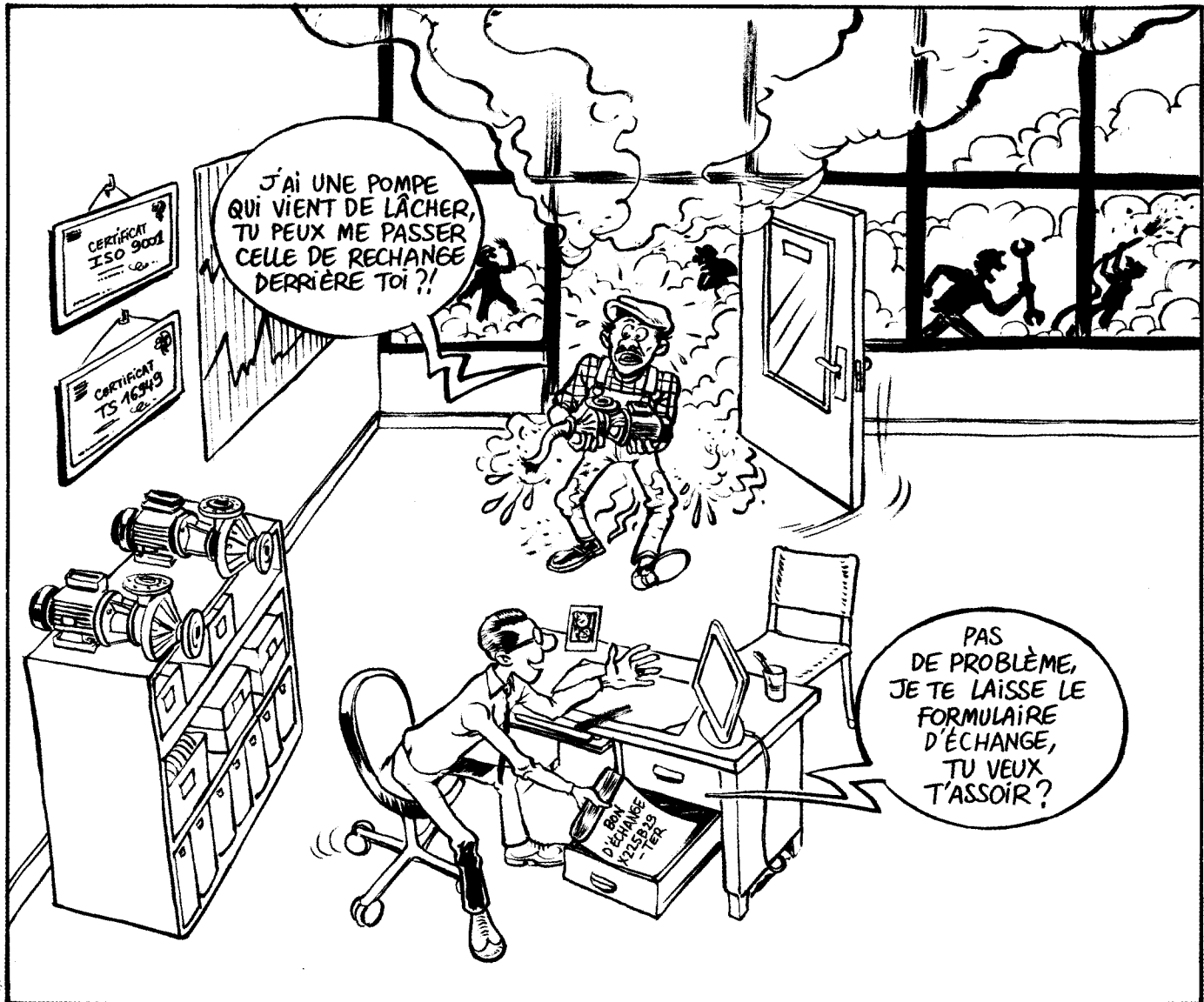
Fabien était un homme d'une quarantaine d'années, au large front à moitié chauve et à la fine moustache. Il était chez Alpha depuis maintenant 15 ans. Il avait commencé à la production mais son sens technique et sa créativité l'avaient fait remarquer de M. Fontan, le PDG, et il était passé depuis 5 ans au bureau d'études. Maintenant il concevait les nouveaux moteurs, développés sur spécifications particulières de gros clients. Homme droit (son père était militaire et l'avait élevé dans une stricte discipline, à l'ancienne), il avait apprécié cette promotion et son travail lui plaisait. N'ayant qu'un CAP, il avait dû beaucoup travailler, mais il avait considéré ce changement comme une promotion et un enrichissement.

L'entreprise se portait bien. Leader dans le domaine des petits moteurs polyvalents, elle s'était faite certifier depuis 2 ans et demi. Fabien avait plutôt apprécié la démarche qualité. Globalement, rien n'avait beaucoup changé pourtant : M. Fontan dirigeait toujours en maître absolu, les commerciaux se comportaient toujours en seigneurs, l'entreprise restait toujours assez désorganisée malgré les procédures car, après quelques améliorations, de nouveaux dysfonctionnements étaient apparus.

Fabien avait été désigné comme correspondant qualité du bureau d'études. Sous les directives de Jean, le responsable qualité, et de son consultant, il avait mis au net le processus d'étude et de développement en essayant de coller au mieux à leurs demandes. Et il reconnaissait que cela s'était traduit par une meilleure rigueur dans les projets, et c'était positif. Lucien, le patron du BE, était un excellent technicien, mais ►►

(1) Nom d'entreprise fictif.

►



LA CERTIFICATION AVAIT BEAUCOUP APPORTÉ, MAIS ELLE AVAIT AUSSI UN PEU TROP ALOURDI LES PROCÉDURES...

il ne brillait pas par l'organisation. Avant la certification, le désordre régnait : les spécifications recueillies par les commerciaux étaient approximatives et les clients les faisaient évoluer, ce qui faisait recommencer *n* fois les travaux ; les délais étaient impossibles... Bref, on travaillait toujours dans l'urgence, par à-coups, et les moteurs, mal testés, terminaient leur mise au point chez les clients. Plusieurs contrats avaient été perdus pour cette raison, sans oublier les engueulades monumentales du patron et la guerre avec les commerciaux. Non, au début, le bureau d'études n'était pas une sinécure...

« Il faut arriver avec un projet bien ficelé et non seulement avec une remarque générale. »

Mais la certification avait marqué un tournant : maintenant les spécifications étaient validées au début avec les commerciaux et avec le client, de même pour les délais, puis le contact avec le client était maintenu. Ce n'était pas encore le paradis, mais cela marchait mieux. Au moins, en cas de doute, pouvait-on contacter le correspondant technique du client. Ce contact continu permettait d'arrondir les angles en cas de difficulté et les derniers moteurs livrés avaient été mis au point en équipe avec le client, ce qui changeait agréablement des confrontations perpétuelles du passé.



Donc, Fabien avait trouvé la certification très positive. Cependant tout n'était pas encore rose. Il passait encore le plus clair de sa journée à se battre pour faire avancer ses projets, avec les fournisseurs et sous-traitants qui essayaient de ruser afin d'augmenter les prix, avec les services administratifs pour réduire les délais de visas et signatures, avec la DRH pour pouvoir embaucher le projeteur indispensable pour la réalisation des plans...

Mais l'organisation était rebelle et accumulait les obstacles : les contrats types ne pouvaient pas être modifiés de façon à inclure les clauses qu'il souhaitait (par exemple des primes sur objectif), la procédure d'achat avait été alourdie lors de la certification, la DRH avait elle aussi fixé des règles immuables... Bref, la certification avait aussi rigidifié et alourdi le fonctionnement. Chacun l'avait sans doute fait pour de bonnes raisons, mais le résultat n'était pas toujours génial.

L'évolution des achats était d'ailleurs un bon exemple. Lorsqu'il avait fallu les traiter, le patron, qui voulait mieux les maîtriser, avait posé la question de leur centralisation. Ernest, le responsable achats, avait bien sûr profité à fond de ce souhait. Il s'était en outre fixé pour mission sacrée de réduire les coûts.

Conséquence, chaque demande était maintenant passée au crible, avec consultation de plusieurs fournisseurs. C'était bien pour les pièces de production, achetées en grand nombre, mais c'était une petite catastrophe pour les études, qui avaient besoin de partenaires très pointus techniquement et ayant l'habitude de travailler avec Alpha. Les protestations s'étaient opposées au sacrosaint principe de la mise en concurrence. N'allait-on pas même jusqu'à suspecter les chefs de projets de privilégier des sociétés amies, voire de toucher des dessous-de-table ?

Résultat, tenir les délais était désormais irréaliste, sauf à agir en "perruque", en ne respectant rien. Et Fabien avait des collègues qui ne s'en privaient pas : ils faisaient travailler leurs fournisseurs sans contrat, réalisaient de fausses embauches en prenant du faux intérim... Moyennant quoi, ils réussissaient et cela faisait rapidement tache d'huile dans le bureau d'études.

« Soignez votre attitude et votre image. Mettez-vous au service de vos interlocuteurs. »

Fabien était désolé de cette situation. Homme d'ordre, il aurait préféré pouvoir travailler correctement. Il s'entendait par ailleurs bien avec Jean, le responsable qualité. Bien sûr, ce n'était qu'une relation de travail et non une vraie amitié, mais ils avaient tous deux plaisir à se rencontrer. Ils prenaient leurs repas ensemble quand leur emploi du temps le permettait. Fabien lui parlait de ces dysfonctionnements. Mais Jean se sentait désarmé. Pour obtenir le certificat, la direction s'était mobilisée et avait bien participé. Maintenant, c'était bien plus difficile. On lui demandait surtout de maintenir les procédures afin de ne pas avoir d'ennuis lors des audits réguliers. Lorsqu'il voulait parler au directeur des dysfonctionnements relevés, M. Fontan l'interrompait et lui disait que ce serait abordé en comité de direction (comité auquel Jean ne participait pas). Mais rien ne venait... Les grands chefs étaient trop occupés à discuter des prévisions de chiffre d'affaires et des évolutions techniques. Jean était bien ennuyé et se sentait inutile...

Ce midi, Fabien et Jean avaient encore mangé ensemble et leurs propos avaient une nouvelle fois tourné autour de ces difficultés rencontrées pour améliorer le fonctionnement. Jean avait toutefois annoncé une nouvelle : il avait un ami qui connaissait bien un consultant réputé. Il lui avait conseillé de le rencontrer et avait même fixé un rendez-vous pour le lendemain matin. Jean pensait qu'il pourrait peut-être y puiser quelques idées pour sortir de l'impasse.

Le lendemain, Fabien guetta Jean à la sortie des bureaux. Il le rejoignit :

- Alors, tu as vu ton génie ?

Jean s'esclaffa :

- Oui ! Il m'a reçu pendant près de 2 heures. Il m'a d'abord laissé parler puis il m'a fait quelques suggestions qui me paraissent très intéressantes. Si tu as du temps, on pourrait s'arrêter et prendre un verre. J'aimerais bien avoir ton avis.

Les 2 compères s'assirent dans la salle d'un bar qui jouxtait l'entreprise, et où ils mangeaient d'ailleurs de temps en temps.

- Alors, demanda Fabien ? Tu as l'air bien joyeux.

- Plutôt dubitatif... répondit Jean. En écoutant le consultant, tout paraît simple. Mais maintenant, je me demande bien comment faire. Il a commencé par me dire : « *vous avez un problème de vente : vous êtes intelligent et vous avez de bonnes idées, mais vous n'arrivez pas à les faire passer à votre directeur et aux autres dirigeants. Réfléchissez : comment pensez-vous qu'un vendeur d'aspirateurs arrive à vendre un de ses appareils à une ménagère ? Et bien il commence par l'écouter et il se cadre dans ses attentes. Si son interlocutrice est une maniaque de la propreté, il va vanter la capacité d'aspiration de l'appareil, si elle veut consacrer au contraire le moins de temps possible à son ménage, l'aspirateur va aspirer vite et bien, avec une grande maniabilité, si c'est une hédoniste, il parlera de l'air parfumé qui est rejeté... S'il parlait d'abord, il aurait toutes les chances de ne pas capter l'attention de la dame (ou du monsieur, naturellement). Il l'ennuierait et elle n'achèterait pas.*

Vous avez le même problème : vous arrivez avec vos propres préoccupations, sans vous soucier de celles de votre patron. Essayez l'inverse : écoutez-le d'abord, comprenez ses préoccupations et coulez-vous dedans. Par exemple, puisqu'il est préoccupé par son chiffre d'affaires, analysez les problèmes qui ont entraîné des pertes de contrat et proposez les améliorations utiles de l'organisation qui pourraient éviter leur répétition. Je veux bien parier qu'il vous écouterait plus attentivement. C'est la première règle. »

Ceci me paraissait effectivement très sensé. Je demandais : « *vous dites : la première règle, il y en a d'autres ?* »

« *Pour faire court, je vous en donnerai 2 autres. Essayez-les. Si ça ne marche pas, nous approfondirons davantage.*

La seconde règle est d'avoir de bons dossiers : vous m'avez parlé de la lourdeur actuelle des achats. Cela peut intéresser M. Fontan puisque ça perturbe les projets et donc leur facturation (notez que j'applique la règle n° 1 : je raccorde ►►



»

l'incident à la préoccupation essentielle de mon interlocuteur). S'il est intéressé, il va tout de suite vous demander des détails. Si par exemple vous n'êtes pas capable de donner la liste précise des retards, de chiffrer les pertes associées, d'indiquer le type et le pourcentage des achats concernés, enfin de donner des pistes de solutions faisables, votre directeur va noter le problème. Puis il va passer à autre chose.

Si vous voulez que les choses se fassent, il faut arriver avec un projet bien ficelé et non seulement avec une remarque générale. Vous avez gagné si, en fin de conversation, votre patron repart avec une idée précise de solution dont il a bien compris tous les tenants et les aboutissants et que lui-même est capable d'argumenter vis-à-vis de son groupe de direction. Mettez-vous à sa place. Ce serait dangereux pour la société qu'il décide sans une étude sérieuse, au gré des desideratas des uns et des autres. »

J'étais d'accord : « Vous m'éclairez. Ce que vous dites apparaît évident une fois dit. Mais je ne voyais pourtant pas les choses comme cela. Cela fait du bien de sortir de son mode de pensée habituel. On tourne en rond sans s'en rendre compte. »

« Vous avez bien raison, me dit-il, lorsqu'on est plongé dans le quotidien, on a toujours du mal à prendre le recul nécessaire pour voir la situation de façon objective. Vous touchez en fait là à l'une des utilités essentielles des consultants comme moi. Mais revenons à votre problème. Une dernière règle est essentielle. Sans elle aucune des 2 règles précédentes ne peut fonctionner. »

« Laquelle ? » demandais-je, curieux.

« Et bien, c'est de toujours agir avec beaucoup de psychologie. Nous avons toujours tendance à considérer les autres comme des choses. Nous critiquons un subordonné pour un retard sans chercher à comprendre ses raisons : peut-être a-t-il eu de gros problèmes et a-t-il fait tous les efforts pour arriver à l'heure. Résultat, nous nous en faisons un ennemi et désormais il veillera à respecter scrupuleusement les horaires, notamment celui de départ le soir, et il ne sera plus question de lui demander de rester pour terminer un travail urgent. Si nous avons écouté ses explications et jugé en fonction, la sanction éventuelle aurait été comprise et notre subordonné aurait été

« Cherchez plutôt à vous faire un réseau d'amis qu'un réseau de correspondants obéissants. »

tout aussi motivé à respecter les horaires, mais il ne se serait pas braqué.

Il en est de même avec votre patron. Lorsque vous l'abordez, voyez déjà quelle tête il fait : est-il de bonne humeur ? Qu'est-ce qui le soucie ? Si ses enfants sont malades, il ne sera pas dans les conditions idéales. Attendez plutôt la bonne occasion.

C'est vrai aussi pour tous vos autres interlocuteurs. Soignez votre attitude et votre image. Mettez-vous à leur service. Si vous arrivez en "petit chef", en critiquant ce qu'ils font, n'attendez pas de leur part coopération et compréhension. La relation humaine est comme le ping-pong. On reçoit les balles que l'on envoie. Si on rend service, on nous rendra service. Si on critique, on nous critiquera... Cherchez plutôt à vous faire un réseau d'amis qu'un réseau de correspondants obéissants. »

« On croirait presque un prêche, pensais-je, c'est un peu moralisateur, mais cela me semble très vrai. » Voilà l'essentiel de notre conversation. Qu'en penses-tu ? termina Jean en s'adressant à Fabien.

- Je trouve qu'il y a dans tout ça de bonnes idées : partir des préoccupations de la direction et traiter en priorité les problèmes qui s'y rapportent, préparer de bons dossiers, faire preuve de beaucoup de psychologie. Ce sont des choses simples, mais que nous pratiquons bien mal. C'est en fait de la simple sagesse. Je suis assez d'accord pour essayer. De ton côté, qu'en penses-tu ?

- Un point m'a un peu choqué au début : le premier principe conduit à faire uniquement ce que veut la direction ou l'encadrement, esquissa Jean. Je lui ai posé la question et il m'a répondu : « mais c'est la direction et les cadres qui sont responsables ! Il est donc normal de suivre leurs instructions. En outre, ils ont en leur possession tous les éléments pour fixer les priorités. Travailler

indépendamment d'eux serait donc anormal. Par ailleurs, s'ils voient que vous êtes efficace, ils vous feront progressivement confiance et vous pourrez alors faire passer vos propres idées. »

- Pas mal pensé ! sourit Fabien, qui était lui-même opérationnel et qui trouvait que le consultant remettait bien les responsabilités en place. Il a raison. Il faut que l'action qualité respecte elle aussi les responsabilités. Chacun ne doit pas faire sa propre guerre ! Alors, que vas-tu faire ?

Jean reprit :

- Je pense que je vais essayer d'aller dans ce sens. Merci en tout cas de ton appui. Je vais y réfléchir. On en reparle demain au repas ?

Il était l'heure. Ils se quittèrent cordialement. Chacun se demandait cependant s'il était réellement possible d'appliquer les préceptes théoriques du consultant. Comment renverser la vapeur sur un vaisseau aussi lourd, lancé sur une mer agitée et gréé par des marins peu coopératifs ?

Fin du premier épisode. La suite dans le prochain numéro : comment Jean et Fabien vont-ils s'y prendre pour relancer la dynamique d'amélioration, comment vont-ils triompher des embûches qui se dresseront sur leur chemin ? ■

LES AVENTURES DE
JEAN



OBJECTIF QUALITÉ

Retrouvez les aventures
de Jean dans notre
prochain numéro

Les éléments de cet article sont approfondis dans les livres suivants : Que sais-je, La Qualité, et Certification qualité utile, remettre la qualité au service du développement de l'entreprise.