

"Alpha 2015"



OBJECTIF QUALITÉ *L'affaire des projets*



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

Résumé de l'épisode précédent⁽¹⁾ : Jean, responsable qualité de l'entreprise Alpha, fabricant de petits moteurs, et Fabien, chef de projet, essaient de raviver la démarche qualité, qui s'est anémiée une fois le certificat obtenu. Un consultant leur a proposé 3 grands principes : partir d'abord des préoccupations de la direction, préparer de bons dossiers, faire preuve de beaucoup de psychologie. Ils vont essayer maintenant de les mettre en œuvre. Arriveront-ils à passer de la théorie à la pratique ? Vont-ils réussir à surmonter le désintérêt de la direction et l'opposition de certains cadres ?

Jeudi 19 septembre 2002, midi. Jean a rendez-vous avec Fabien. Un beau soleil clair illumine l'usine et la fait presque paraître belle. Jean était las car il avait passé sa matinée à saisir des données pour les indicateurs, en prévision de la réunion du comité qualité dans 3 jours. Son assistante le faisait d'habitude au fur et à mesure. Mais elle était maintenant absente depuis 4 mois, ayant eu son troisième bébé. Il en était heureux pour elle, mais cela lui faisait double travail...

Il consulta sa montre. Il aimait être ponctuel. D'abord cela faisait partie de son métier : toujours donner l'exemple. Sinon, comment, en tant que responsable qualité, aurait-il pu être écouté lorsqu'il conseillait à chacun de faire de son mieux, d'être soigneux, de travailler en équipe avec les collègues... ? Jean était fermement convaincu que la qualité est d'abord un état d'esprit. Et c'est ce qui lui plaisait...

Le bar du restaurant était plein de bruit. L'équipe de production du matin (l'équipe A) venait de sortir et faisait la fête. Jean les connaissait tous. Au moment de la certification, il avait aidé à démêler une guéguerre avec l'entretien. Il se rappelait...

C'était simple : M. Perraud, directeur de production, membre du CODIR (comité de direction), avait décidé que l'entretien systématique se ferait hors du temps de travail, soit à la pause de midi (les 2 équipes de production se relayaient de 5 h à midi puis de 13 h à 20 h) ou bien la nuit, entre 20 h et 22 h.

Auparavant, l'entretien planifiait ses opérations et demandait l'arrêt des machines pour les interventions. Les nouveaux ordres changeaient tout. Ils entraînaient des horaires impossibles pour les ouvriers d'entretien. Ceux-ci ne l'avaient pas accepté et s'étaient mis en opposition larvée. En cas de panne, ils se faisaient désirer puis faisaient traîner la réparation, quand ils ne la faisaient pas à moitié. Perraud, le directeur de production, et Stéphane, le chef de l'équipe d'entretien, s'étaient disputés et c'était devenu la guerre. Les victimes en étaient les ouvriers des ateliers, qui avaient beaucoup de mal à respecter leurs objectifs et donc à toucher les primes de productivité.

Lorsqu'il avait fallu formaliser le processus de production, Jean avait délibérément décidé d'inclure l'entretien dans le processus, les obligeant par là même à mieux

définir leurs relations. Le consultant aidant, les chefs d'équipe de production, Philippe et Xavier, et le responsable de l'entretien, Stéphane, avaient été réunis ensemble et mis en demeure de trouver un terrain de meilleure entente. Cela n'avait pas été facile. La première réunion avait été un échange de reproches et d'invectives.

Jean avait alors décidé de les voir séparément, en présence du consultant. Il avait joué sur le fait que, en réalité, tous en avaient marre de l'ambiance détestable. Il n'avait pas été trop difficile de leur soutirer des idées de solution. En fait, les îlots de machine ne travaillaient pas tous en permanence. Il suffisait donc que l'ordonnancement planifie bien les heures d'arrêt et que la maintenance se calque sur ce planning pour intervenir.

Ils avaient donc rédigé une méthode dans ce sens. Ils n'avaient pas osé en parler à M. Perraud qui risquait de refuser toute évolution, surtout si elle allait dans le sens de Stéphane, qu'il considérait comme le dernier des paresseux avec toute son équipe. Ils avaient décidé de l'expérimenter auparavant, avec la complicité de l'ordonnateur, un copain.

Et cela avait bien marché. Équipes de production et d'entretien avaient renoué des contacts et avaient arrêté de se pourrir la vie mutuellement, les machines marchaient mieux, les objectifs de production étaient tenus... Bref, tout le monde était content...

Mais ce qui devait arriver arriva : M. Perraud passa dans les ateliers un soir et n'y trouva aucun ouvrier d'entretien. Il se douta alors qu'il avait été joué. S'ensuivit une colère terrible, au cours de laquelle il somma chacun de respecter ses consignes. L'embellie avait été courte...

(1) "Alpha 2015. Objectif qualité. Les trois clefs", Qualité références n°32, avril 2006, p. 91.

Mais depuis, ateliers et entretien avaient voué une véritable amitié à Jean. Aussi, quand il pénétra dans le restaurant, fut-il vivement salué.

Il les laissa à leurs agapes et se dirigea vers la seconde aile du restaurant. Fabien s'était assis à leur table habituelle :

- Comment vas-tu ? Alors, tu as réfléchi à ton plan de bataille pour faire aboutir des changements ?

Jean fit une moue dubitative :

- Je réfléchissais justement à ma tentative avortée pour améliorer l'entretien. Où était l'erreur ?

Fabien suggéra :

- Essayons d'appliquer les 3 principes de ton consultant bien-aimé. Premier principe : partir des préoccupations des dirigeants. En l'occurrence, tu ne l'as pas fait. Vous avez mis M. Perraud devant le fait accompli. Il n'est donc pas étonnant qu'il ait râlé. Second principe : un dossier bien fait. Avais-tu bien mesuré les coûts induits par le conflit ? Non. Donc tu n'avais rien de précis pour te défendre. Avez-vous fait preuve de psychologie ? Là, je trouve que oui. Et c'est pour cela que vous avez trouvé la solution... Donc, ces 3 principes ne sont pas si mauvais. Je pense qu'il faut essayer de les appliquer à un autre cas.

Jean était d'accord :

- C'est vrai, mais je ne vois jamais Fontan⁽²⁾. Comment savoir ce qu'il veut ?

- J'y ai réfléchi. Partons d'un grave incident que nous avons eu avec un gros client. C'est le grand constructeur immobilier Maisondor. Et tu connais les avantages de nos produits : une électronique intégrée qui permet de les interfacer avec n'importe quels capteurs et de les programmer à distance à l'aide d'un simple PC par Bluetooth. Cela intéressait Maisondor pour plusieurs usages : les commandes du chauffage ou de la climatisation, des stores roulants de fenêtres, des systèmes d'alarme... Cela nécessitait toutefois des adaptations sérieuses et nous avions eu un premier contrat d'étude pour sortir des prototypes. J'étais le chef de projet. Les perspectives étaient immenses car on pouvait ensuite prospecter tout le bâtiment.

- Que s'est-il passé ? demanda Jean.

- Comme à l'habitude... J'ai eu besoin d'un sous-traitant pour réaliser le prototype. Les achats ont fait un appel d'offres et ont choisi le moins cher. Le client a peu à peu mieux précisé son besoin et les spécifications ont varié. Le sous-traitant n'a pas suivi et a

présenté des avenants exorbitants. D'où un conflit entre lui et les achats. Au final, le projet a été bloqué. Le client a voulu rompre et a demandé le remboursement des acomptes déjà versés (ils sont très durs en affaire chez Maisondor). Et c'est moi qui ai récupéré tout le mécontentement : je n'avais pas assez validé les spécifications, je n'avais pas assez bordé le contrat avec le sous-traitant...

Heureusement, Lucien, mon patron, m'a bien défendu. Mais Fontan était très mécontent. Ce ne serait pas mal de mettre à plat cette affaire.

Jean répondit :

- Le problème, c'est que tu es partie prenante. Par contre, je dois pouvoir, moi, aider. Il faudrait mettre en cause les pratiques d'Ernest (l'acheteur). Comment pourrait-on faire ? Essayons de suivre les 3 principes : premièrement, les préoccupations de Fontan.

Je pense que là il n'y a pas de doute. L'idéal serait de se rabibocher avec Maisondor. Il faudrait toutefois que Fontan me missionne. Comment faire ?

- Lucien, mon chef, le voit demain matin. Il pourrait lui suggérer un genre d'audit de l'affaire. Elle n'est d'ailleurs pas isolée, proposa Fabien.

- Il faut aussi préparer un dossier (principe n° 2) : liste les affaires qui ont été gênées par les procédures d'achat, chiffre approximativement les pertes associées, suggéra Jean.

- Je vais aussi contacter les commerciaux. Eux aussi en ont gros sur le cœur. Ils voudraient bien que toute cette lourdeur administrative soit levée.

Fabien se leva :

- Le cassoulet était délicieux, mais si je veux pouvoir faire tout cela pour ce soir, il faut que j'y aille.

Jean l'interpella :

- Un conseil : ne mets pas en cause directement Ernest, parle plutôt des conséquences, de façon objective. Laisse Fontan faire le lien...

- Je vois que tu as bien compris le principe n° 3 : faire preuve de psychologie... ! rigola Fabien en s'éloignant. Je te rappelle en fin de journée.

Il faut bien que, parfois, les choses se passent bien. Le lendemain, Lucien fit part à M. Fontan de ses préoccupations concernant la passa-

tion des commandes d'achat. Il lui montra le tableau qu'avait préparé Fabien. M. Fontan n'était pas tout à fait convaincu mais il décida d'une réunion à 3 : Ernest, Lucien et lui.

Cette réunion fut cordiale. Lucien n'était pas venu pour "descendre" Ernest. Il prit même soin de bien souligner dès le début qu'il appréciait beaucoup tout le mal qu'Ernest se donnait pour diminuer les coûts au niveau

de la production, où il avait marqué d'indéniables points en standardisant certaines pièces et en regroupant des commandes. Inversement, Ernest admit que la procédure d'appel d'offres et de choix du moins-disant pour les études n'était peut-être pas toujours adaptée. Il fut convenu de la revoir. Lucien suggéra de confier l'étude détaillée à Jean, en soulignant que c'était Jean qui avait été à l'origine de sa démarche. Fontan accepta.

Le midi suivant, Fabien et Jean fêtèrent cette petite victoire autour de leur bière habituelle. Il fallait maintenant avancer... Instruit par son expérience passée avec la production, Jean décida de commencer par bien comprendre le problème. Il étudia le tableau de Fabien et le lui fit expliquer en détail. Il consulta les contrats avec les clients et les commandes d'achat. Il prit contact avec les commerciaux. Ceci fait, il prit rendez-vous avec Ernest. À chaque étape, il prit soin de ne jamais mettre en cause les personnes, partant du principe que son but était de mettre en place une organisation qui permette de bien fonctionner en tenant compte pragmatiquement des personnalités, des besoins et des desideratas de chacun au mieux.

Il découvrit peu à peu que beaucoup de petits points de fonctionnement étaient à améliorer, qui expliquaient en réalité les irritations des uns et des autres. Par exemple, Ernest n'était pas bien au courant des accords conclus avec les clients et des aspects importants de chaque projet (il ne recevait qu'une copie du contrat, sans autre explication). De même, les chefs de projet développaient les produits sans aucun souci de standardisation, ce qui multipliait les coûts de production ensuite. En contrepartie, Ernest avait durci la procédure d'achat pour les amener à mieux prendre en compte ses besoins de réduction des

(2) Le PDG d'Alpha.

coûts. Les nuisances s'étaient ainsi répandues en cascade, chacun cherchant à gêner l'autre pour se venger des désagréments qu'il lui causait, et ainsi de suite. C'était la vendetta corse. Bien malin celui qui pourrait identifier la cause initiale ! C'était d'ailleurs sans importance...

Finalement, à partir des suggestions des uns et des autres, Jean prépara un train complet d'aménagement des méthodes de travail, depuis la négociation avec le client jusqu'aux achats.

Cela avait pris un mois. Il happa M. Fontan au passage et lui indiqua qu'il pouvait lui donner ses conclusions. Ce dernier le reçut avec Ernest (l'acheteur), Lucien (le chef du BE), Régis (le directeur commercial) ainsi que M. Perraud, le directeur de production (personne ne l'appelait par son prénom), qui avait aussi des actions de la société et qui se considérait comme le PDG bis.

Jean était intimidé. Cela ressemblait un peu à un tribunal.

- Alors, Jean, on m'a dit que ça s'était bien passé ? entama M. Fontan.

- J'ai préparé quelques planches...

Jean rappela brièvement le déroulement de son étude (il n'osait pas parler d'audit). Il indiqua modestement que tout le monde avait été très coopératif (ce qui était vrai), et que ses propositions n'étaient en fait que celles des différents part-

naires. Il égreña alors les points qui pouvaient être améliorés. Il avait bien compris le principe n°3 : être psychologue. Il se garda bien de critiquer et parla plutôt d'améliorations, sans chercher de coupable et en s'en tenant à des suggestions simples et faciles à mettre en œuvre. Il fut précis, en étayant chaque fois les constats par des chiffres et des faits.

Il vit que les mines inquiètes du début (chacun se méfiait de ces réunions de direction, dont les conclusions étaient parfois imprévisibles) commençaient à se détendre.

M. Fontan le regardait les yeux mi-clos. Comme à son habitude, il était indéchiffrable. M. Perraud, quant à lui, affichait une moue de dédain. Les autres paraissaient intéressés, y compris le directeur commercial qui, jusqu'ici, avait pourtant ignoré superbement la démarche qualité. Rien que cela épatait Jean.

Il se tut. M. Fontan interrogea :

- Alors, qu'en pensez-vous ?

En dehors de M. Perraud, qui indiqua qu'il n'y avait rien trouvé de bien nouveau, tous

étaient plutôt positifs. Les constats étaient dans l'ensemble justes. Le tout méritait d'être étudié. M. Fontan demanda à Jean de proposer pour la fin de l'année des procédures précises de mise en œuvre, en accord avec chaque responsable.

Comme les participants sortaient en discutant (ils avaient la mine plutôt réjouie), M. Fontan accrocha Jean :

- Nous avons bientôt l'audit de suivi de la certification. Tout est prêt ?

Jean objecta :

- Monsieur le directeur, c'est comme à l'habitude : les procédures ont bien dormi dans des tiroirs, les dossiers sont en désordre, les différentes revues ont souvent été sautées... Cela va encore être de la virtuosité...

- J'ai bien apprécié votre travail d'aujourd'hui, dit Fontan, que faudrait-il faire pour que tout cela marche mieux ?

- J'ai pris contact avec un consultant très expérimenté et qui ne voit pas la qualité comme un ensemble de procédures à respecter, mais qui axe toute la démarche sur l'amélioration du fonctionnement. C'est lui qui m'a conseillé pour cette étude. Je pense qu'il pourrait nous apporter des idées intéressantes. Nous avons

trop voulu nous limiter à respecter la norme. Il faudrait revenir à une démarche plus utilitaire et plus pragmatique. Jean se tut.

- Que proposez-vous ? reprit le PDG.

- Peut-être pourrions-nous lui demander de venir et de nous expliquer en détail comment il conçoit ses démarches, je peux le consulter à ce sujet.

- OK pour une présentation de 2 heures au CODIR, acquiesça M. Fontan. S'il faut un budget, parlez-m'en.

Lorsque Jean se retrouva seul, il aurait gagné le gros lot qu'il n'aurait pas été plus heureux. D'un seul coup, l'énorme stress qu'avait créé la perspective de cette réunion s'écroula. Un peu comme le marathonien à l'arrivée. Il se sentait vidé... Mais aussi content, superbement content. Jamais il n'aurait espéré recevoir l'accord des "grands chefs" et, surtout, les félicitations de Fontan, car c'était bien des félicitations qu'il avait reçues. Il n'y avait aucun doute lorsqu'on le connaissait.

Il passa aussitôt voir Fabien. Celui-ci était avec Lucien. Ils l'accueillirent en grand vainqueur. Lucien était ravi que son initiative ait eu un tel succès. Fabien pensait, lui, que Fontan comprendrait maintenant que l'échec avec

En usant de psychologie, en s'appuyant sur un dossier bien étayé et en se souciant de ses interlocuteurs, Jean avait gagné une bataille.

Maisondor n'était pas de sa faute. Jean avait été super.

Mais ce dernier restait réservé. Il avait gagné une bataille, mais il restait à gagner la guerre. Il avait en fait dit tout haut ce que chacun pensait tout bas. C'est ce qu'il essayait de faire depuis le début. Mais cette fois, il l'avait fait avec psychologie, avec un dossier bien étayé et en prenant en compte les préoccupations essentielles de ses interlocuteurs. Il remerciait dans sa tête le consultant qui l'avait ainsi aiguillé.

- Que vas-tu faire maintenant ? demanda Fabien.

- Eh bien, on pourrait commencer par aller manger (il était midi). J'ai du pain sur la planche : finaliser les règles de travail pour terminer cet audit, préparer le comité qualité, tenir la réunion qualité avec l'équipe A demain matin, organiser la venue du consultant... Ah, j'aurais mieux fait de rester couché aujourd'hui, dit-il l'air faussement fâché.

- C'est parti ! répondit Fabien, en enfilant sa veste ■



Retrouvez les aventures de Jean dans notre prochain numéro