



"Alpha 2015"

OBJECTIF QUALITÉ

L'affaire des pièces manquantes



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, essaie de réanimer la démarche qualité qui s'est anémiée une fois le certificat ISO 9001 obtenu. Avec l'aide d'un consultant et de Fabien, chef de projet au bureau d'études, il a réussi à être missionné pour mener un "audit" des relations entre projets et achats, qui fonctionnaient mal. Ses conclusions ont été accueillies favorablement et M. Fontan, le PDG, l'a félicité. Aujourd'hui, Jean doit assister à la réunion qualité de l'atelier A. Actuellement, ces réunions sont marginalisées et la direction en tient peu compte. Va-t-il réussir à les dynamiser et à leur redonner toute leur importance ?

Mercredi 23 octobre 2002, 5 h du matin. Le froid était vif. Les ouvriers de l'équipe A arrivaient, engoncés dans leurs épais pardessus, et passaient à la pointeuse. Après un café ponctué de plaisanteries bien usées sur les uns ou les autres, mais qui faisaient toujours rire, les trois groupes (usinage, bobinage et assemblage) prenaient place et démarraient les postes.

C'était le jour de la réunion qualité de l'atelier, dont l'horaire était fixé en fonction de la charge de travail, soit aujourd'hui 8 h 30. Jean arriva un peu en avance. Aidés d'un ouvrier, ils préparèrent des cafés pour tous à la machine. Chacun le faisait à tour de rôle et c'était leur jour. C'est Jean qui avait institué cette règle.

Ces réunions avaient en effet été difficiles à obtenir. Au départ et pour la certification, M. Robert, le consultant initial, les avait organisées autour des procédures et des exigences de la norme. Mais cela passionnait peu des hommes mal habitués à l'écrit et qui, dans le travail quotidien, devaient jongler avec les urgences, les dérèglements des machines... très loin de la théorie des procédures.

L'institution du café avait été le petit déclin qui avait permis de transformer une franche opposition en un attentisme poli. Les participants y voyaient au moins un instant de repos...

Après la fin de mission de M. Robert, Jean avait décidé, après en avoir discuté avec les deux chefs d'équipe, d'axer les réunions sur les problèmes concrets. Ajoutée au café, cette réorientation avait marqué le vrai démarrage de ces réunions, qui fonctionnaient désormais bien.

En y resongeant, Jean pensait que, finalement, dans ce type de démarche, c'est surtout la façon de faire qui entraîne le succès ou l'échec. C'est comme la cuisine : les mêmes aliments peuvent donner un mets sympathique ou une mixture selon le talent du cuisinier. Et Jean aimait bien les bons petits plats...

Il restait toutefois deux hics : l'opposition larvée de Perraud, le directeur de production, et le désintérêt du PDG. Ces réunions étaient donc quasiment clandestines, uniquement justifiées, vues de la direction, par le maintien du certificat. Ce n'était pas encore le paradis !

Les trois chefs de groupe arrivèrent ainsi que Philippe, le chef d'atelier. Chacun prit la parole à son tour et fit le point sur les problèmes de fabrication du mois. Jean les écoutait attentivement. Philippe ne manqua pas de souligner que le problème principal était toujours le même : le manque de pièces pour la fabrication et aussi pour l'entretien, faute d'approvisionnements suffisants. À quoi servaient ces réunions ? Effectivement, Jean avait maintes fois ouvert des fiches qualité et les avait envoyées à Ernest (le responsable des achats), mais celui-ci ne voulait rien entendre et arguait que les stocks étaient au contraire beaucoup trop importants.

M. Perraud, le directeur de production, laissait "pourrir" la situation afin d'éviter de se frotter à Ernest, qu'il n'aimait pas. « *Encore un qui fait de la politique dans l'entreprise* », ne put s'empêcher de soupirer Jean. Il se murmurait que Perraud ambitionnait le poste de directeur général adjoint et faisait le moins de vagues possible. Tout ceci faisait que la situation était bloquée... Ces réunions devenaient inutiles...

Jean se rappela alors les préceptes qui avaient fait son succès lors de l'affaire des projets⁽²⁾ : être concret et proposer des solutions viables et bien argumentées.

- Il faudrait un relevé précis, d'une part des pièces qui ont manqué, d'autre part des arrêts et des pertes diverses que cela a entraîné, demanda-t-il.

- C'est possible à partir des cahiers de poste... Mais nous n'en avons pas le temps. Nous ne connaissons pas non plus les conséquences : des livraisons ont-elles été reportées ? ▶▶

(1) "Alpha 2015. Objectif qualité. L'affaire des projets", Qualité références n° 33, juillet 2006, p. 83.

(2) Voir épisode précédent.



► Nous n'avons aucune information. Mais, ajouta Philippe, je pense que, si c'était grave, il y aurait eu des réactions...

- Pas sûr... bougonna Jean. Il y a souvent des retards auprès des clients, mais personne ne s'en soucie tant qu'ils n'annulent pas les commandes. Puisque vous n'avez pas le temps, je vais m'en charger. Je passerai après la réunion et nous examinerons ensemble les incidents des 6 derniers mois.

Ainsi dit, ainsi fut fait. Concernant les ruptures de stock, Jean établit un tableau des manques, avec les numéros de lots de fabrication concernés. Il passa ensuite au magasin et en discuta avec Louise.

Louise était une ancienne de la fabrication. Jean lui montra la liste des manques.
- Le stock est déséquilibré, avoua-t-elle, il manque certaines pièces courantes alors qu'on regorge d'autres qui ne sont jamais utilisées, mais je n'ai aucun moyen de distinguer les unes des autres. Une pièce indispensable peut n'être demandée qu'une fois par an...

Jean passa à la logistique et fit le point sur les commandes livrées en retard. Il s'aperçut qu'elles étaient quasiment toujours dues à des retards de production. Cela désorganisait les livraisons : il fallait faire des envois en express ou des tournées particulières de la camionnette.

Il nota les retards, commande par commande. Il fit ensuite une cote mal taillée pour estimer les coûts approximatifs à partir des indications de Bruno, le logisticien. Pris isolément, chaque retard n'était pas très cher, mais le total représentait l'équivalent d'une journée de production par mois...

La journée était passée sans qu'il s'en aperçoive... Cette nouvelle façon de travailler lui plaisait. Il se rendait compte qu'avant, il restait trop passif. Il se contentait de signaler les problèmes en remplissant des fiches. Maintenant, il devenait acteur. C'était un peu comme le printemps après l'hiver. Il était plus serein. Finalement, la qualité pouvait être intéressante !

Le lendemain, l'urgence était à la préparation du comité qualité du vendredi, le grand rendez-vous trimestriel ! Jean avait déjà préparé, comme à l'habitude, les graphiques

des indicateurs qualité, les bilans des fiches qualité, l'état des procédures...

C'était fastidieux. Il réalisait qu'il était bien plus intéressant de traiter les problèmes. Soudain, tout ce papier lui paraissait bien administratif et secondaire. À son grand étonnement, il se rendait compte que quelque chose avait changé en lui. Il avait presque l'impression de se retrouver maintenant dans la peau des directeurs qui participaient à la réunion et qui visiblement s'y ennuyaient.

Il en parla à son ami Fabien avec qui il prenait son repas. Celui-ci l'avait fortement aidé dans l'affaire des projets, qui avait été à la source du nouvel élan donné à la démarche qualité.

- Qu'en penses-tu ? lui demanda-t-il alors qu'ils entamaient une bonne soupe de légumes, très appréciée par ce temps très froid.
- Je trouve que tu deviens grand, le félicita Fabien. Bravo ! Jusqu'à présent, je te voyais t'énerver pour des problèmes de procédures, de visas, de fiches... Je ne comprenais pas très bien et je restais à t'écouter parce que tu es mon ami. Maintenant, tu deviens pratique. Tu t'améliores ! rigola-t-il.

- En fait je confondais l'essentiel avec l'accessoire, analysa Jean. Les indicateurs, les documents, les approbations sont importants, mais ils ne sont que l'enveloppe de la qualité. L'essentiel, ce sont les améliorations concrètes. Ensuite, les papiers, les indicateurs... servent simplement à gérer et à stabiliser le tout. Ne se préoccuper que d'eux, c'est un peu comme si le chef d'atelier se bornait à faire des rapports au lieu de piloter la production.

- Mais c'est que tu deviens aussi intelligent ! s'esclaffa Fabien. Alors, que comptes-tu faire ?

- C'est simple, il faut que désormais je passe 80 % de mon temps sur le terrain, et 20 % dans mon bureau à gérer, décida Jean.

- Et pour demain, pour ta réunion des grands chefs ? questionna Fabien.

- Pour demain, je vais passer 30 mn sur les

différents bilans et je vais résolument engager la discussion sur les problèmes traités ces derniers jours, continua Jean.

Fabien prit un air un peu inquiet :

- Sois quand même prudent. Tu touches à des chasses gardées, à des guerres, à des amours-propres... Ces dysfonctionnements sont souvent causés par de mauvaises déci-

sions des grands chefs. Tu risques de leur dire implicitement que ce sont des idiots ! (et parfois, pensait-il, tu n'as pas tout à fait tort !)

Jean accusa le coup :

- Heureusement que tu es là ! Il faut être prudent. As-tu des idées ?

- Tu pourrais par exemple partir des chiffres et des faits, en soulignant que le reste marche bien. Comme cela, tu présentes tes propositions comme un ajustement des "bonnes" décisions qu'ils ont prises par le passé, suggéra Fabien.

- Ce n'est pas bête ! Tu es un expert en psychologie. Je vais faire comme tu dis, puis on verra bien. S'ils veulent me virer, je demanderai de grosses indemnités ! plaisanta Jean.

Ils en étaient au café. Autour d'eux, les autres se levaient et allaient payer la note au bar (le restaurant était la seconde cantine d'Alpha). Au passage, certains interpellaient Jean en rigolant : « *alors, la qualité, ça boume ?* » D'ordinaire, cela irritait Jean. Maintenant, il en était presque heureux. Il savait qu'il tenait le bon bout. La pelote de laine se dévidait peu à peu. Il entrevoyait la sortie du tunnel.

Il passa l'après-midi à simplifier ses planches de bilans et, par contre, à présenter de façon claire les deux dysfonctionnements traités précédemment.

Réalisant qu'Ernest, le responsable des achats, se trouverait sur la sellette dans les deux cas, il prit bien garde à ne pas le mettre en cause directement. Il prit même le soin de passer le voir et de lui exposer brièvement le problème de fabrication et de le consulter sur les solutions à proposer. Ce dernier fut d'abord hostile. Il réalisa toutefois que son intérêt était de faire des propositions, car il connaissait bien Forton et son âme damnée de Perraud. Ils risquaient de décider n'importe quoi.

Pris isolément, chaque retard n'était pas très cher, mais le total représentait l'équivalent d'une journée de production par mois...

Les deux préceptes de base : être concret et proposer des solutions viables et bien argumentées.

