



"Alpha 2015"

OBJECTIF QUALITÉ *Le Codir*



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

Résumé de l'épisode précédent⁽¹⁾ : après une phase de formalisation initiale à laquelle avait succédé un dépérissement de la démarche qualité, Jean, responsable qualité de la société Alpha, a réorienté son action vers le traitement des problèmes de fonctionnement, aidé par Fabien, chef de projet au bureau d'études. Il a ainsi déjà abordé les difficultés entre les projets et les achats (épisode 2) puis la qualité en production (épisode 3). Les cadres demeurent toutefois sceptiques. Afin de les convaincre, Jean a obtenu que le consultant déjà contacté intervienne devant la direction. Comment va-t-il s'y prendre ? Réussira-t-il en dépit des rivalités internes qui paralysent la démarche ?

Lundi 28 octobre 2002. La neige était tombée pendant le week-end. Arriver à l'usine relevait du défi. Dans ce coin reculé de la banlieue, les saleuses ne passaient pas. Une couche blanche de 10 cm enveloppait les bâtiments et ces derniers prenaient une allure fantasmagorique dans le brouillard du matin. Le gel de la nuit avait cristallisé la neige sur la route, rendant celle-ci aussi glissante qu'une patinoire. De la neige à cette époque, c'était tout à fait inhabituel. Une conséquence du réchauffement climatique ?

Jean gara tant bien que mal sa voiture sur le parking du personnel, puis il gagna son bureau en surfant sur la glace. Les cadres déjà arrivés étaient en train de prendre le café. Le bâtiment de direction était carré, avec la grande salle de réunion au centre et les bureaux répartis autour. Celui de Jean était situé près de l'informatique, à l'opposé des grands bureaux plus luxueux des directeurs.

Lorsqu'il pénétra dans la petite cafétéria, les conversations cessèrent. Il comprit qu'on

parlait de lui. Il lança : « *Bonjour ! Ça va ?* ». Il y avait là Régis Lagarde, le directeur commercial, Géraldine Sechaux, la directrice administration et finances (qui était aussi la cousine du PDG) et Charlette, la responsable communication et marketing toute fraîche émoulue de Sup de Co Grenoble. Jean savait qu'ils le considéraient un peu comme une bête curieuse, obsédée par les procédures et les normes ISO.

« *Alors, il paraît qu'un nouveau consultant va venir ?* » questionna Charlette. Jean sursauta. Il se rappelait la conversation avec Fontan, le PDG, lorsque ce dernier avait donné son accord pour recevoir le consultant qui l'avait aidé par le passé⁽²⁾. Mais ils étaient alors seuls. Comment Charlette avait-elle pu savoir ? Il se rappela qu'il en avait parlé seulement à Fabien, son ami chef de projet. Ce dernier avait dû en parler à Lucien, son chef. Et la rumeur s'était alors propagée à la vitesse de la lumière. Quelquefois, Jean comparait l'entreprise à ces cirques de montagne dans lesquels l'écho reprend et amplifie mille fois le moindre son.

Jean répondit : « *Oh, ce n'est que pour de l'information* ». Il savait que, dans l'entreprise, les consultants étaient peu appréciés. D'abord, les personnels - surtout les cadres - trouvaient vexant qu'on ne les consulte pas eux-mêmes davantage. Ensuite, ils étaient jaloux des salaires apparemment mirobolants de ces consultants. Ils craignaient aussi que ceux-ci ne fassent prendre des orientations contraires à ce qu'ils avaient décidé ou envisagé. Bref, les consultants n'étaient pas tout à fait les bienvenus...

Sur ces entrefaites, la secrétaire du directeur arriva. Elle s'appelait Maïté. C'était une petite femme châtain d'une cinquantaine d'années, vêtue d'un tailleur beige, l'air avenant et dynamique. Elle était en fait la deuxième patronne de la boîte, du moins pour les affaires courantes. C'est elle qui faisait l'intermédiaire avec M. Fontan pour le tout-venant, pour lequel on n'osait pas le déranger. Elle réglait ainsi les multiples petits problèmes de la vie quotidienne. En cas de difficulté, on savait qu'on pouvait s'adresser à elle.

Elle aimait bien Jean, sans doute pour son honnêteté morale et sa générosité. Elle vit que l'ambiance était électrique. Elle demanda :

- De quoi vous parliez ?

Jean répondit :

- Charlette me demandait des détails sur la venue du nouveau consultant.

- Bah, ce n'est encore que de l'information, confirma Maïté. Il paraît que vous le connaissez bien, demanda-t-elle à Jean.

- On me l'a recommandé, acquiesça ce dernier, il devrait pouvoir nous aider à revenir à une démarche qualité plus sympathique. ➤

(1) "Alpha 2015. Objectif qualité. L'affaire des pièces manquantes", Qualité références n° 34, octobre 2006, p. 79.

(2) Voir le premier épisode.



- Moi, je la trouve très bien cette démarche qualité, rigola Lagarde, le directeur commercial, elle est bien parce qu'elle ne nous gêne pas.

Puis, après une pause, il ajouta :

- Vous allez recommencer à mettre tout par écrit ?

- Justement, l'idée est d'arrêter de toujours raisonner par rapport à la certification. J'ai déjà commencé à travailler dans cet esprit sur les projets, les achats et le magasin.

Ses interlocuteurs étaient déjà au courant des bons résultats obtenus :

- C'est effectivement mieux, approuva Mme Sechaux, la cousine de M. Fontan, qui n'hésitait pas à dire ce qu'elle pensait (elle pouvait se le permettre...).

- Je crois que ce sera plus utile, termina Jean, avant de les quitter pour se diriger vers son bureau.

Il réfléchissait à tout ce qu'il avait à faire maintenant : finaliser les améliorations déjà décidées pour les projets, les achats et le magasin, contacter le consultant et préparer son intervention au Codir, préparer l'audit de certification de janvier... C'était intéressant, mais c'était quand même un sacré morceau à avaler.

Il décida de commencer par le plus simple, c'est-à-dire par le consultant. Il espérait en effet que ce dernier pourrait créer une adhésion qui lui faciliterait ensuite le travail.

Charles Soft répondit aussitôt :

- Comment allez-vous ? Nos entretiens vous ont-ils servi ?

- J'ai appliqué vos 3 règles⁽³⁾ et cela a été parfait ! répondit Jean, j'ai déjà pu réorienter mon action. C'est un réel succès !

- J'en suis heureux, qu'est-ce qui vous amène ? continua Soft.

- Il faudrait maintenant convaincre ma direction. Que pourriez-vous faire ? questionna Jean.

- On pourrait prévoir une intervention devant votre comité de direction...

- Ce serait parfait !

Jean marqua une pause puis ajouta :

- Ce serait bien de le faire vite. La prochaine réunion du Codir a lieu le lundi 2 décembre au matin. Ce serait possible ?

Le consultant était libre. Jean lui relata tout ce qui s'était passé depuis septembre. Ils réglèrent ensuite les affaires contractuelles

et Jean raccrocha. Il contacta aussitôt Maïté, la secrétaire du directeur, et lui fit part du rendez-vous.

Lundi 2 décembre. C'était le grand jour ! Jean avait accueilli Charles Soft à son arrivée. Ils attendaient dans le couloir, près de la porte de la grande salle de réunion, qu'on leur fasse signe de rentrer. Charles Soft était un homme d'un certain âge, barbu, lunettu et pansu, vêtu confortablement mais sans grande élégance.

On leur donna enfin le feu vert. La salle était enfumée : le directeur commercial avait

refusé obstinément d'arrêter ses cigarettes et empuantissait toute l'assistance. Jean fit une courte introduction :

- Vous savez que, pour la certification, nous avons dû axer notre démarche qualité sur la formalisation. Maintenant, il nous faut passer à un autre stade, celui de l'amélioration de notre fonctionnement. C'est là que la démarche qualité prendra vraiment tout son sens. M. Charles Soft est un spécialiste réputé de ces méthodes. Il est venu nous donner quelques indications et répondre à vos questions.

Charles Soft commença par une question : « À quoi sert la qualité ? ». Il rappela que le but était d'abord de vendre davantage en satisfaisant mieux les clients que les concurrents. Pour cela, il fallait améliorer tous les

défauts d'organisation qui freinaient les ventes. Il cita différents cas de départs de gros clients, dont celui de Maisondor⁽⁴⁾, qui démontrait bien tous les gains apportés par une amélioration de l'organisation. Régis, le commercial, acquiesçait vivement, l'air de dire : « Depuis le temps que je vous le dis ! ».

Pourtant, pensait Jean, il avait été le premier obstacle à la démarche. Hypocrisie ou revirement ?

Soft montra ensuite qu'on pouvait faire la même chose en interne, sur les dysfonctionnements. Là aussi, le cas des ruptures de stocks de pièces pour la fabrication apportait une illustration. Ernest, le responsable achats, approuva. Jean était ravi. Il aurait pu dire la même chose que le consul-

tant, mais jamais il n'aurait eu son audience.

Régis demanda toutefois :

- Ce que vous dites est très intéressant, pourtant la démarche qualité n'y correspond pas du tout pour l'instant. Elle a surtout consisté à formaliser les travaux.

- C'est effectivement un piège, analysa Soft, la norme n'est pas très bien rédigée. Si on

en reste à la lettre du texte, on fonce dans le formalisme. Pour mener une bonne démarche, il faut prendre du recul et revenir aux fondamentaux. On s'aperçoit alors qu'on met en place une démarche qualité à la fois bénéfique et certifiable.

- La formalisation nous a été quand même utile pour mettre de l'ordre, remarqua Géraldine Sechaux, la DAF et cousine du PDG.

- Oui, la clarification de l'organisation et des processus est effectivement utile au début, mais il ne faut pas en rester à ce stade et, surtout, ne pas se rendre esclave des procédures. Celles-ci doivent faciliter le travail et non l'inverse. Si une procédure ou plus généralement un document n'aide pas à travailler mieux, ou ne sert pas, il faut le modifier ou le supprimer.

- Vous êtes sûr que si on fait le ménage parmi toute la documentation qualité peu utile, on restera certifiés ? s'inquiéta le PDG. Soft approuva :

- Cela demande une certaine expertise, car les auditeurs sont souvent encore axés sur la conformité et non sur la qualité des résultats. Il n'est également pas facile d'allier les exigences formelles de la norme avec la souplesse, la réactivité et l'efficacité indispensables dans le quotidien.

- Comment procéderiez-vous ? insista Fontan.

- Il faut commencer par un diagnostic précis des dysfonctionnements et définir les actions à mener pour les résoudre. C'est ce que je vous propose de faire, suggéra Soft.

- Je sais, la plupart des consultants se bornent à signaler les problèmes que nous connaissons déjà, interrompit sèchement Géraldine.

- C'est vrai, c'est pour cela que j'emploie des méthodes différentes : mon diagnostic sera surtout destiné à trouver les solutions les mieux adaptées, approuva Soft.

(3) Voir le premier épisode.

(4) Voir le deuxième épisode.



Géraldine l'arrêta :

- Mais nous connaissons aussi les solutions !
Soft lui répondit calmement :

- Je sais, mais il vaut bien mieux que les solutions viennent des acteurs eux-mêmes plutôt que d'être imposées. Vous serez d'ailleurs surpris de constater que les solutions suggérées par les acteurs seront très proches de celles que vous auriez imposées. Mais vous répondrez alors aux attentes et cela change tout : consulter avant évite ensuite bien des résistances... Par ailleurs, si vous n'avez pas déjà résolu ces problèmes, c'est qu'il existe des blocages que vous n'avez pas pu lever par vous-mêmes. Le rôle d'un consultant est de débloquer ces situations.

Soft sentit que l'argument portait. Chacun dans l'assistance avait un exemple en tête de ces blocages.

Il insista :

- Le diagnostic conduit également à critiquer indirectement les uns ou les autres et ceci est mal accepté en interne. Cela crée des vexations et des inimitiés durables qui rendent ensuite l'amélioration impossible. Il vaut donc généralement bien mieux que ce soit un observateur extérieur qui mette à plat les problèmes, ajouta Soft. N'étant pas partie prenante et n'ayant pas son avenir dans l'entreprise, il peut être objectif. Avec du savoir-faire et de la diplomatie, cela se passe bien. On s'aperçoit d'ailleurs que les solutions sont souvent simples et que ce sont le cloisonnement et les susceptibilités qui bloquent la machine. Lever ces blocages apporte un souffle d'air frais dans l'entreprise et la rajeunit. On a un peu la sensation de revivre...

Fontan reprit la parole :

- Alors précisez-nous bien votre démarche.
- Il faut donc commencer par un diagnostic global. Global, expliqua Soft, parce qu'il y a des interactions complexes : un problème de fabrication peut provenir des méthodes commerciales, du management, de la gestion sociale... Si on se limite à un secteur donné, la démarche d'amélioration risque alors de ressembler à la bille d'un flipper qui est renvoyée d'une borne à l'autre sans pouvoir se stabiliser. La partie finit souvent par un tilt.

Il est préférable de dresser un inventaire complet des améliorations dès le départ,

avec tous les éléments de décision associés. Cela permet à chacun d'avoir un tableau des actions à lancer et de faire clairement ses choix. La démarche est ensuite bien planifiée et bien maîtrisée.

C'est la même différence qui existe entre un chef de projet qui commence par des spécifications détaillées et celui qui se borne aux grands traits du besoin et qui découvre ensuite les obstacles au fur et à mesure. Son projet va être erratique et, à la fin, plus long et plus coûteux. C'est la même chose pour la démarche qualité.

Soft marqua une pause. Il sentait que son idée commençait à faire son chemin dans la tête de ses interlocuteurs.

Mme Sechaux restait toute-

fois visiblement méfiante.

Il reprit :

- Second point : pour pouvoir travailler correctement, il faut aussi que je connaisse bien l'entreprise. Sinon, je risque de vous donner des conseils erronés. Je serais alors dans la situation d'un docteur qui ne ferait pas un examen détaillé d'un nouveau malade avant de lui prescrire un traitement. Si on veut que la démarche qualité prenne racine, il faut qu'elle soit étroitement adaptée aux mentalités, aux problèmes et à l'environnement de l'entreprise. Le prêt-à-porter ne fonctionne pas en qualité. Il conduit à mettre en place un système artificiel et mal intégré.

« C'est exactement ce qui est arrivé la première fois, lors de la certification », pensa Jean. Il était déjà 12 h 30 et tout le monde avait hâte que la réunion se termine.

- Nous procéderons en quatre étapes, résuma Soft. D'abord une phase de préparation, au cours de laquelle je vais envoyer un questionnaire à chaque personne pour lui demander quels sont les dysfonctionnements qu'elle note à son niveau ainsi que ses suggestions. Ceci nous donnera une véritable photo des avis du personnel. Cette enquête doit être confidentielle si vous voulez que les personnels soient francs. Vous en aurez une synthèse, sans les noms des personnes. Simultanément, chaque service devra me donner le maximum d'informations sur son activité et ses méthodes. Mon but est de bien connaître l'entreprise

avant même les entretiens. Cela nous permettra d'aller directement à l'essentiel.

Il enchaîna :

- Après cette préparation, les entretiens constitueront la deuxième phase. Je vous rencontrerai ainsi qu'un échantillon du personnel. Nous examinerons ensemble les problèmes signalés par l'enquête et les solutions possibles.

Troisième étape, je souhaiterais rencontrer quelques clients importants et représentatifs. Cela nous donnera une vision de l'entreprise par les clients.

- Mais nous le savons déjà, objecta Régis, le directeur commercial.

- Non, vos discussions avec les clients sont biaisées par les enjeux commerciaux. Un interlocuteur extérieur permet d'avoir une vision plus précise et plus objective, notamment de votre position vis-à-vis des concurrents, ce qu'il est essentiel de connaître, répondit Soft.

- Et la quatrième phase ? demanda Perraud, le directeur de production, irrémédiablement fâché avec la qualité et qui avait visiblement hâte d'en finir.

- C'est la préparation et la présentation des conclusions détaillées, ajouta Soft.

- C'est bien beau tout cela, reprit Géraldine Sechaux, mais cela me semble bien complexe et ambitieux. Ne vaudrait-il pas mieux prendre les problèmes les uns après les autres, de façon pragmatique ?

- C'est en fait ce que nous ferons ensuite, répondit le consultant. Mais avoir un tableau d'ensemble dès le départ permet ensuite une démarche ordonnée et cohérente.

- Il va falloir que nous réfléchissions à tout cela, conclut le PDG. Vous ferez une proposition à Géraldine, qui sera votre interlocutrice au niveau direction, décida Fontan. Nous examinerons la suite à donner au prochain Codir.

La réunion s'acheva sur ces mots. Il était 13 heures exactement ■

Quality and Co

La suite paraîtra régulièrement sur les sites internet :

→ www.doucetconseil.fr

→ www.qualite-info.net

→ www.qualityandco.com