

# Comment faire passer « l'esprit qualité » dans l'entreprise ?



par Christian DOUCET\*

*La qualité est en principe synonyme de bon travail et d'efficacité au service du client. Logiquement, « l'action qualité » devrait donc être accueillie à bras ouverts au sein de l'entreprise. Or il n'en est pas toujours ainsi : le responsable qualité a souvent l'impression que son action est mal comprise et il a beaucoup de mal à mobiliser ses interlocuteurs. Quelles causes et quelles solutions ?*

**I**l va de soi que le travail du responsable qualité devient très difficile dans ces conditions et les démarches qualité longues et fastidieuses.

En fait, cette situation provient d'une confusion entre deux notions bien différentes : la qualité, qui est simplement le travail bien fait par chacun au moindre coût, et les techniques et méthodes conçues dans le but d'aider à réaliser cette qualité, et qu'on regroupe usuellement sous le terme de « qualitique ». Parmi ces techniques, on trouve par exemple la gestion de la qualité, l'assurance de la qualité (dont les normes ISO 9000 par exemple), les cercles de qualité, l'EFQM, le TQM... qui proposent des méthodes et des outils.

Ces méthodes doivent avoir pour but d'aider les opérationnels à faire leur qualité, dont ils sont les seuls responsables mais qu'ils ont bien souvent du mal à réaliser, compte tenu des obstacles rencontrés.



Christian DOUCET\*

### Bien utiliser l'assurance de la qualité

Il ne faut donc pas confondre les moyens et les objectifs, de même qu'on ne confond usuellement pas la bonne santé, les médicaments et le docteur. Le docteur ou le médicament n'est bon que s'il guérit le malade.

Il en est de même en qualitique : les techniques et méthodes employées ne sont bonnes que si elles permettent de résoudre les problèmes et d'améliorer la qualité, c'est-à-dire l'efficacité, la réactivité, la souplesse, et finalement le chiffre d'affaires, la marge et les

conditions de travail. Sinon, c'est qu'elles sont inadaptées ou employées à mauvais escient.

Les erreurs ne sont pas rares dans ce domaine : ainsi, nombre de démarches de certification qui ne recherchent que le certificat via la conformité aux normes, et qui débouchent sur un corpus de procédures rigides et une surabondance de papiers, ne sont que des démarches de labellisation et non des démarches qualité. En réalité, elles induisent souvent beaucoup de non-qualité, qu'il est ensuite difficile de rectifier.

En fait l'assurance de la qualité est alors utilisée de façon erronée. Il faut en effet se rappeler que l'assurance de la qualité est à l'origine une technique d'organisation destinée à améliorer l'efficacité et la fiabilité des chaînes de travail. Bien utilisée, elle aboutit à des résultats remarquables en termes d'amélioration du service des clients, de souplesse et d'efficacité du fonctionnement interne et finalement d'accroissement du chiffre d'affaires et de la marge de l'entreprise, tout en assainissant considérablement les conditions de travail (car c'est la non-qualité qui est généralement pénible à vivre).

La certification est alors également déviée de ses objectifs : il est clair qu'elle était initialement destinée à récompenser les entreprises qui avaient fait un réel effort d'assurance de la qualité, c'est-à-dire d'organisation pour mieux servir leurs clients, et non celles qui ont un ensemble de procédures formellement conformes à la norme.

(suite page 26)

### NOUVELLE RUBRIQUE

*Qualité références* ouvre, avec ce premier numéro de l'année 2000, une nouvelle rubrique consacrée à la « qualité fonctionnelle » animée par Christian DOUCET\*.

Cette rubrique est destinée à apporter un œil critique sur les pratiques actuelles de certification. Nous serons heureux de recueillir toutes remarques, suggestions, questions... voire propositions d'articles.

Si le Responsable Qualité veut retrouver sa place dans l'entreprise, il faut donc qu'il sache prendre du recul par rapport aux normes, modèles, méthodes et techniques qui lui sont proposés, de façon à les utiliser à bon escient et de façon compétente. En effet, si son action consiste effectivement à améliorer la qualité dans l'entreprise, il sera considéré par tous comme un partenaire essentiel, tant les dysfonctionnements et les pertes de toutes sortes sont nombreuses dans les entreprises : mécontentement des clients, lourdeurs internes et difficultés de travail à tous les niveaux, sources de démotivation, problèmes techniques, etc.

#### Quelques conseils au Responsable Qualité

Pour cela, on peut lui donner les conseils suivants :

1. **Toujours commencer par bien comprendre la problématique de l'entreprise** : ce qu'attendent les clients, la concurrence, les problèmes de rentabilité et de management. Il en déduira des objectifs d'amélioration réalistes, en accord avec la stratégie de l'entreprise et donc avec la Direction.
2. **Comprendre également la problématique interne des « opérationnels »** : leurs objectifs, leurs contraintes, leur motivation, les difficultés qui gênent leur travail, grèvent l'efficacité et créent les défauts et dysfonctionnements.
3. Ceci lui permet d'identifier les problèmes à résoudre, **qu'il doit s'efforcer de chiffrer et de bien caractériser** : importance, causes, solutions possibles, faisabilité de celles-ci.
4. **Face aux méthodes proposées par la littérature qualitiennne, il doit, comme on l'a vu plus haut, conserver un certain recul** et évaluer si elles sont adaptées et comment bien les utiliser. Ainsi la certification et les normes ISO 9000 sont-ils de bons outils pour surmonter les obstacles et mener des démarches qualité rapides et efficaces. Mais encore faut-il

savoir bien les utiliser sans tomber dans le formalisme. Pour cela il faut du « métier » et le Responsable Qualité peu expérimenté ne doit pas hésiter à faire appel à un expert confirmé.

5. **Le Responsable Qualité doit enfin toujours garder une attitude objective**, en se basant sur des indicateurs et des mesures, qui lui permettront de vérifier qu'il est dans la bonne voie et de corriger les erreurs rapidement. Il faut aussi qu'il suive attentivement la motivation des personnels et la qualité de ses relations avec les autres, car il ne peut y avoir de qualité efficace sans motivation et travail en équipe — sauf à multiplier les contrôles, ce qui ne peut être une solution rentable et va à contre-courant de la qualité moderne.

En résumé, **si le « message qualité » est difficile à passer dans des entreprises, c'est en général qu'il est inapproprié**. Les « opérationnels » (y compris la Direction) sont au contraire en général ravis de voir quelqu'un s'occuper (enfin) des multiples problèmes rencon-

trés chaque jour et qui persistent, chacun étant saturé par la charge de travail à court terme et les urgences.

La qualité doit devenir un véritable projet d'entreprise, souhaité par tous. Le Responsable Qualité a réussi lorsqu'il est demandé de toutes parts et n'a plus à « pousser » mais au contraire à réguler et à « calmer » les attentes... Et ce n'est pas un idéal. Les Responsables Qualité qui ont réussi le vivent chaque jour.

*\*Christian DOUCET est auteur de plusieurs livres consacrés à la qualité (La Maîtrise de la qualité, techniques et méthodes, EME, 1987) ; La certification des systèmes d'assurance de la qualité, La Documentation Française (rapport pour le Ministère de l'Industrie, 1986) ; La Construction de la qualité des matériels et systèmes complexes, Éditions de l'ENSTA, 1973 ; plus divers ouvrages techniques), il a été l'un des instigateurs initiaux de la certification ISO 9000 en France et joue un rôle actif dans le domaine, tout en luttant contre ce qu'il estime être « une dérive formaliste et procédurière ».*