Résoudre les conflits entre responsables opérationnels et le responsable qualité

Il est fréquent que le responsable qualité voie se dresser devant lui l’opposition plus ou moins passive des opérationnels (ceux qui mettent en œuvre), réticents à le laisser pénétrer dans leurs affaires afin qu’il puisse vérifier le respect des règles. Cette opposition peut aller jusqu’à un conflit caractérisé, le RQ étant en pratique interdit d’accès aux services correspondants, voire raillé et vilipendé.

Sa fonction devient alors très difficile à assumer et des responsables qualité endurent une véritable frustration.

Pour tenter d’améliorer cette situation lorsqu’elle survient, il faut en analyser posément et objectivement les causes. Celles-ci peuvent être de plusieurs sortes :

Il y a d’abord la réticence classique en France vis-à-vis des contrôles et des incursions externes au service, quels qu’ils soient. Dans ce cas, le RQ doit se rapprocher de la hiérarchie —des deux côtés, soit son propre chef et celui des personnes à contrôler— et son rôle doit être bien reprécisé. Ce rôle est de deux natures :

* Il est là pour aider les opérationnels à mieux organiser et à mieux fonctionner, par exemple pour organiser une nouvelle activité ou un processus, pour éviter les pertes de temps, les défauts, les inadaptations des procédures... Dans ce domaine, le RQ doit respecter les besoins des opérationnels et essayer de les satisfaire au mieux. S’il le fait bien, il sera apprécié et cela lui ouvrira la porte des services.
* Il est par ailleurs, le gardien du respect des méthodes et du maintien de l’ordre, du rangement... dans l'entreprise, de façon à ce que chacun puisse travailler au mieux. Pour cela il doit assurer une surveillance des points jugés principaux pour le bon fonctionnement interne et pour la satisfaction des clients : rangement des dossiers et des fichiers, exploitation des incidents avec les clients, suivi du bon fonctionnement des processus... Et, en cas d’anomalie, il doit intervenir pour la résoudre par une meilleure organisation.

Il est aussi le garant de la certification dans les sociétés certifiées, ce qui implique le contrôle du respect des procédures associées.

Il faut que chacun, dans l'entreprise, accepte ce dernier rôle et lui ouvre sa porte. Lorsque ce n’est pas le cas, les causes peuvent en être les suivantes :

* Le responsable qualité n’améliore pas assez. Or ce sont les améliorations qu’il apporte qui lui donnent avant tout sa légitimité vis-à-vis des services. Plus il améliore, et mieux il sera intégré dans la vie de l'entreprise et mieux ses contrôles seront acceptés. Sinon, il est surtout perçu comme un « père fouettard » et on s’évertuera à le contrecarrer.
* Les contrôles ne portent pas sur des points réellement utiles et sont considérés par les « victimes » comme des tracasseries. Le RQ doit alors savoir les remettre en cause. Un contrôle est un investissement en temps (et éventuellement en argent) et il faut cibler d’abord ce qui est utile, soit pour le bon fonctionnement et la productivité de la collectivité, soit pour éviter des déboires aux clients. Il faut par exemple savoir remettre en cause des procédures ou des formulaires inadaptés. Les difficultés proviennent souvent de ces inadaptations de l'organisation. Le RQ est alors contre-productif lorsqu'il les fait appliquer malgré tout et il nuit au bon fonctionnement au lieu de l’améliorer. Dans ce cas, ce sont les opérationnels qui ont raison et les contrôles doivent être mieux ciblés.
* Il peut aussi y avoir des dispositions peu utiles mais exigées par la réglementation ou les normes. Le RQ doit alors faire preuve de pédagogie et expliquer. Si l’opposition persiste, il faut que la hiérarchie s’en mêle et l'appuie fermement.

Il en est de même pour le contrôle des mesures impératives comme les mesures de sécurité par exemple, ou pour les mesures d’ordre, de rangement, d’entretien, de nettoyage... nécessaires pour le bon fonctionnement. Ici aussi, la Direction doit soutenir fermement.

N’oublions pas que le responsable qualité intervient au nom de la Direction. Donc, et dans la mesure où les contrôles sont justifiés (sinon retour au premier cas), les managers doivent cautionner fermement son action. Les points de surveillance doivent en particulier être clairement précisés par écrit.

On voit parfois des responsables qui ne veulent pas s’engager. Ils veulent les contrôles mais ils laissent le RQ se débrouiller seul. Dans ce cas et lorsqu’il rencontre des oppositions, le RQ ne doit pas persévérer. Il n’agit pas pour son compte. Il doit éviter d’en faire une affaire personnelle, voire de mener sa propre guerre. Il vaut bien mieux placer la hiérarchie en face de ses responsabilités : « je l’ai demandé mais rien n’a été fait, je vous en ai informé mais vous n’êtes pas intervenu, j’ai cru que vous ne le souhaitiez pas... ».

On voit parfois des responsables qui ne veulent pas s’engager. Ils veulent les contrôles mais ils laissent le RQ se débrouiller seul. Dans ce cas et lorsqu’il rencontre des oppositions, le RQ ne doit pas persévérer. Il n’agit pas pour son compte. Il doit éviter d’en faire une affaire personnelle, voire de mener sa propre guerre. Il vaut bien mieux placer la hiérarchie en face de ses responsabilités : « je l’ai demandé mais rien n’a été fait, je vous en ai informé mais vous n’êtes pas intervenu, j’ai cru que vous ne le souhaitiez pas... ».

* Une autre difficulté courante est le manque de connaissance de l’activité qu’il veut contrôler par le responsable qualité. Des dispositions qu’il juge « rationnellement » utiles ne sont en réalité pas adaptées au contexte réel. Il peut aussi y avoir une simple mésentente sur les mots. Les deux parties ne se comprennent pas, c’est un dialogue de sourd.

La bonne solution est de faire participer au maximum le responsable qualité à la vie opérationnelle, afin qu’il comprenne les contraintes, les points essentiels, la terminologie... La collaboration pourra alors s’établir sur de meilleures bases, avec une compréhension mutuelle.

* Autre source fréquente de dysfonctionnement : un certain manque de psychologie du RQ. Il n’est jamais facile de critiquer quelqu’un, même lorsque c’est entièrement justifié. Il faut beaucoup de prudence et d’adresse car les gens —y compris les meilleurs— sont souvent susceptibles. Et le responsable qualité n’y est pas toujours formé.

Quelques conseils : appliquer une rigueur « intelligente », dosée en fonction de la gravité réelle des problèmes, sans pinaillage ; bien expliquer les conséquences négatives de l’anomalie constatée ; écouter l’intéressé qui a certainement des raisons d’avoir procédé ainsi et, si nécessaire, améliorer pour la suite afin d’éviter la répétition du problème ; ne pas considérer l’intéressé comme un coupable mais comme un partenaire que l’on cherche à aider en lui évitant de continuer à commettre des erreurs...

Par contre, si le dialogue est impossible, ne pas hésiter à faire sanctionner. Sinon, c’est toute la crédibilité de la surveillance qui sera remise en cause.

* Il y a enfin le cas des déviances volontaires. Les auteurs des anomalies relevées savent très bien ce qu’ils font et ne veulent pas faire mieux. L’affaire change alors de nature. Elle devient un problème de management qui doit être traité par le management.

Dans les entreprises dans lesquelles le management est peu opérant, c’est-à-dire ne veut pas ou ne peut pas faire corriger les anomalies constatées, une solution est de faire intervenir un consultant extérieur qui pourra mettre en évidence le problème, ce qui imposera généralement de le traiter.

Soulignons tout l’intérêt d’une telle intervention extérieure, qui évite au RQ et à Direction de se mettre en porte à faux vis-à-vis des opposants, tout en en retirant ensuite les bénéfices avec les améliorations apportées. C’est une solution encore beaucoup trop peu utilisée par les entreprises françaises, qui préfèrent vivre avec leurs problèmes et qui perdent ainsi un potentiel important de productivité supplémentaire.

En conclusion, le responsable qualité doit d’abord analyser posément les difficultés qu’il rencontre. Il doit toujours commencer par examiner si elles ne proviennent pas du mauvais ciblage de son action. Il doit chercher à bien comprendre le fonctionnement des services impliqués, procéder avec psychologie et compréhension, en plaçant toujours en priorité l’amélioration de l’organisation et du fonctionnement, au service des opérationnels. Ce sont les améliorations qu’il apporte qui lui donnent sa légitimité. Ce sont elles aussi qui lui ouvrent les portes des services et qui évitent les conflits. On est toujours ravi d’accueillir quelqu’un qui cherche à vous aider, et on respecte les contrôles dont on comprend le sens...