

“ J’associe mes équipes à la qualité ”

La qualité est le nerf de la réussite des entreprises. Mais pour l’assurer d’un bout à l’autre de la chaîne de production, il faut savoir recueillir les suggestions de ceux qui travaillent sur le terrain, expliquer, justifier les process, réagir à la moindre défaillance. Voici comment motiver ses équipes.

« **Dans mon esprit** et dans celui de ma direction, la qualité doit être traitée sur le même plan que la sécurité. C’est-à-dire qu’elle doit être l’affaire de tous. » Vanessa Maizière, responsable du département qualité de l’usine Crown Bevcan France (fabrication de boîtes boisson) à Custines près de Nancy, a mis au point début 2005,

un outil baptisé QOP (Qualité Observation Prévention) sur le modèle de l’instrument dédié à la sécurité. Objectif : impliquer encore davantage dans le traitement et la résolution des incidents qualité les responsables de fabrication postés. « Ils ont eu le temps de tester le dispositif. Ils se sont sentis acteurs et les résultats ont dépassé

nos espérances, analyse Vanessa Maizière. Mais attention ! le dispositif ne sera pérenne que si l’on continue d’affecter à ces projets les moyens nécessaires pour mener les actions correctrices ou les formations indispensables. » Si la décision et l’impulsion d’une démarche qualité ambitieuse émanent presque systématiquement de la direction générale, la motivation du personnel est incontestablement le moteur de la démarche. « **Inversement, les dysfonctionnements ont un fort effet démotivant, souligne Christian Doucet, consultant qualité.** La démarche qualité améliore la motivation en résolvant les problèmes et en permettant une meilleure responsabilisation de chacun. » A condition de pratiquer une écoute active de ses collaborateurs, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques de l’entreprise.

TROIS PRINCIPES POUR IMPLIQUER SES COLLABORATEURS

- > **Rester simple.** Ne pas se lancer dans des briefs techniques trop complexes. Il est nécessaire d’utiliser un vocabulaire directement compréhensible, délesté du jargon qualité que les opérateurs ne sont pas sensés comprendre.
- > **Etre à l’écoute des suggestions des équipes.** Ne pas se réfugier derrière la posture de l’expert, sûr de son fait et de ses solutions techniques.
- > **Savoir récompenser les bons résultats obtenus** en faisant état des « retours clients », notamment les enquêtes de satisfaction favorables, ce qui rend concrète la démarche globale.

Communiquer de manière simple

Si vous souhaitez faire adhérer vos collaborateurs au traitement des incidents qualité et à la démarche qualité dans son ensemble, il convient avant tout de mener une politique de communication simple et directe. « Il faut démontrer quelle est la valeur ajoutée d’une telle démarche. Par exemple : satisfaire le client et ainsi pérenniser l’activité de l’usine. (suite page 80) //



“ Les opérateurs participent à la réflexion sur la qualité ”

Renaud Malarre, 40 ans, directeur général de Bormioli Rocco Parfumerie

■ Le contexte

Directeur général de la division Parfumerie du verrier italien Bormioli Rocco, Renaud Malarre accorde une importance « stratégique » à la qualité des pièces qui sortent de ses lignes : des flacons en verre destinés aux acteurs, particulièrement exigeants, de la parfumerie-cosmétique de luxe.

■ Simplicité

« Je m'efforce de tenir un discours simple bien que l'amélioration de la qualité relève de concepts de plus en plus complexes. Je martèle à nos équipes que la qualité est avant tout la réduction de la non-qualité. L'objectif consiste à ne

pas fabriquer deux pièces pour en vendre une. »

■ Un feed-back régulier

« Partout où je me trouve dans le monde, je consulte mes mails et prends connaissance chaque jour des indicateurs qualité. Lorsque les résultats sont bons, je n'hésite pas à féliciter directement les principaux intéressés, indépendamment de la position de chacun au sein de la hiérarchie. C'est ce que j'appelle de la communication de feed-back. Elle assure une cohérence entre les objectifs formulés et l'intérêt porté à leur réalisation. Ce qui est essentiel pour booster la motivation collective. »

■ Une prise en compte

des suggestions

« Lors des revues trimestrielles consacrées à la qualité, nous discutons à bâtons rompus pour résoudre les problèmes constatés et améliorer nos process. Récemment, sur la proposition d'un collaborateur, nous avons décidé d'internaliser le contrôle qualité et le tri qui étaient jusqu'alors externalisés et sur lesquels nous avions moins de prise. »

■ Mettre les bons acteurs face au client

« En 2003, l'un de nos principaux clients nous a réclamé la diminution d'un défaut de fabrication chronique, très peu visible mais qui occasionnait des

casses lors du conditionnement. Il s'est rendu dans notre usine et nous avons créé ensemble un groupe de travail en production sur ce défaut particulier. Deux ans plus tard, notre notation qualité est au beau fixe chez ce client. Le secret ? Nos collaborateurs et nos opérateurs se sont sentis particulièrement impliqués car ils ont pu, en direct, discuter et argumenter avec le client, à un haut niveau. Ils ont pu exposer leurs points de vue, apporter leurs solutions. Cette résolution qualité était devenu pour eux un objectif personnel. »

/// (suite de la page 78) Le projet d'amélioration de la qualité doit être, d'entrée de jeu, transformé en objectif concret, mesurable, comme pour l'amélioration des délais», estime Florence Gillet Goinard, consultante à la Cegos. «Il ne faut pas submerger les opérateurs de termes trop techniques. Ils n'ont pas besoin de connaître la norme par cœur», explique Annie Berkovich, responsable qualité chez Livcer, fabricant de dosettes échantillons thermoformées. Selon elle, il est nécessaire de donner du sens à la démarche en se concentrant sur des indicateurs concrets plutôt que se lancer dans un labyrinthe de type grand-messe. Areski Younsi, responsable qualité chez Rockwell Automation France, spécialiste en automatismes industriels, utilise ainsi quotidiennement le canal de l'intranet pour faire passer des messages et prodiguer des encouragements à ses interfaces qualité. «Je leur demande de me soumettre des suggestions d'amélioration, sur des aspects très concrets relatifs au process comme, par exemple, le tri de lots litigieux», indique-t-il.

Eviter les réprimandes. «Bien souvent, les managers ne se manifestent auprès de leurs collaborateurs que lorsqu'ils relèvent une faute et n'accordent, au quotidien, qu'un faible intérêt aux initiatives et aux efforts qu'ils peuvent fournir. C'est la meilleure façon de les braquer durablement et de perdre ainsi des alliés précieux», met en garde le consultant Christian Doucet. En Haute-Savoie, chez EM Technologies, groupe spécialisé dans le découpage, l'emboutissage et l'assemblage pour le secteur automobile, les managers concernés ont la mission, en cas d'anomalies qualité, de rencontrer séance tenante les opérateurs afin de recueillir une explication détaillée du dysfonctionnement. «En aucune manière, ils ne doivent les réprimander ou les sanctionner sauf s'il s'agit d'une faute lourde. Au contraire, systématiquement, des groupes de travail de résolution sont créés afin de mener une réflexion commune»,

TENDANCE

LA QUALITÉ RELEVÉ DÉSORMAIS D'UNE POLITIQUE DE PRÉVENTION

Florence Gillet Goinard, consultante qualité à la Cegos, analyse les différentes étapes de maturation du processus qualité.

1960/1980. La démarche qualité pénètre dans certaines entreprises françaises pionnières au début des années 60.

«Jusqu'au début des années 80, le contrôle fait office de qualité. Il n'existe pas de système de management de la qualité et de politique de prévention. Il n'est nullement question, par exemple, de maîtriser la politique achat, la documentation...»

1980/2000. La qualité se mue en assurance qualité.

«Les entreprises ne se placent pas encore dans une logique d'amélioration continue mais dans une logique de qualité "statique" dans laquelle on attache plus d'importance aux procédures qu'aux résultats. En quelque sorte, on écrit ce qu'on fait et on fait ce qu'on a écrit.»

Années 2000. On entre dans l'ère du management de la qualité.

«Avec l'arrivée des nouvelles normes ISO, les entreprises commencent à s'intéresser aux résultats obtenus grâce à la démarche qualité (démarche de progrès). Se contenter de contrôler les produits est considéré comme obsolète, car si on consacre beaucoup de temps et d'argent au contrôle c'est qu'on maîtrise insuffisamment l'amont, la prévention. Désormais, on met en place une assurance qualité fournisseur : on s'assure que ce dernier effectue bien les contrôles dans son usine.»

explique François Pobelle, le directeur qualité. Chez Rockwell Automation France, après chaque incident qualité, les opérateurs refont à l'identique leurs gestes quotidiens, sous le regard attentif et compréhensif des spécialistes qualité. «Cette démarche s'effectue dans une atmosphère détendue où chacun dialogue et progresse. L'erreur est humaine», assure Areski Younsi.

Recueillir les suggestions. Pour obtenir une implication dynamique dans la résolution des incidents qualité qui émaillent des cycles de production, il est hautement opportun de recueillir et de tenir compte des idées de ses collaborateurs. Daniel Fromentin, responsable du département qualité et organisation chez Demos, se souvient avoir recueilli, il y a quelques mois, pour le compte d'un de ses clients, les suggestions d'opérateurs réunis dans un groupe de travail. L'un d'eux avait émis l'idée d'utiliser un appareil photo numérique afin de relever les anomalies (salissures, bris...).

«C'était le type même de l'excellente idée car on sortait de la traditionnelle fiche de dysfonctionnement, longue et fastidieuse à remplir. Grâce à une série de photos, précisément datées grâce à la technologie numérique, il était possible de reconstituer précisément un événement dans son intégralité.» Chez Contrinex, spécialisé dans la fabrication de capteurs, un système de suggestion d'amélioration d'audits internes qualité a ainsi été mis en place via une boîte aux lettres. «Ce ne sont pas seulement les cadres ou les experts qui apportent les solutions, mais l'ensemble des collaborateurs», explique Eric Moro, directeur commercial.

Marquer sa reconnaissance

Bien entendu, une mobilisation optimale des collaborateurs dans

la détection et la résolution des problèmes qualité n'a de chance de se réaliser que si l'on sait habilement reconnaître les mérites de chacun dans la démarche générale d'amélioration continue. A l'image d'Annie Berkovich, la responsable qualité de Livcer, qui affiche systématiquement sur les panneaux prévus à cet effet, les enquêtes de satisfaction des clients. «Ce qui flatte nos collaborateurs et renforce leur motivation. En 2004, par exemple, nous avons enregistré des taux de 95% de commandes parties sans la moindre réclamation du client. Il aurait été peu judicieux de conserver ces statistiques dans nos tiroirs.»

La preuve par l'exemple. ● ERIC DELON

EN SAVOIR PLUS

«RH et compétences dans une démarche qualité», Benjamin Chaminade, Afnor, 2005

«Conduire une démarche qualité», Philippe Détrie, Editions d'Organisation, 2001

«Construisez votre démarche qualité», Pierre Longin, Dunod, 2004



EDDY MOTTAZ POUR « L'USINE NOUVELLE »

“ Le réseau qualité communique en permanence et utilise des relais dans tous les services ”

François Pobelle, 42 ans, directeur qualité du groupe EM Technologies

■ Le contexte

Directeur qualité du groupe EM Technologies, spécialisé dans le découpage, l'emboutissage et l'assemblage pour le secteur automobile, François Pobelle veille en permanence à impliquer et à sensibiliser ses collaborateurs à une problématique de qualité qu'il juge « primordiale pour maintenir la compétitivité du groupe ».

■ Soigner la communication

« En permanence, notre réseau qualité organise toute une série de réunions pour informer l'ensemble des collaborateurs des attentes des clients et de leur niveau de satisfaction », explique François Pobelle. D'une part, des groupes de travail

constitués lors d'un incident qualité (acteurs concernés, parmi lesquels les opérateurs) ; d'autre part, des points quotidiens, dits « points 5 minutes », internes aux différents services, mais également interservices au niveau de l'usine. Pendant ces « points cinq minutes » sont brièvement présentés les incidents qualité de la veille – avec le directeur d'usine et les responsables des services conception, industrialisation, production, logistique, achats, amélioration continue. Lors de ces réunions, l'ensemble des incidents qualité clients et fournisseurs du mois fait l'objet d'une revue de détail : l'analyse des causes et les actions correctives sont discutées

et le cas échéant complétées. Ensuite, des comités de site mensuels (ensemble des responsables de services) sont consacrés aux événements d'actualité particuliers à chaque service du site, parmi lesquels ceux concernant la qualité. Enfin, des comités de direction du groupe bimestriels évoquent les incidents qualité, leur récurrence... « L'information est relayée en parallèle par l'envoi de mails et l'affichage sur les panneaux prévus à cet effet, ainsi que par des articles dans "Trait d'union", le journal interne au groupe », précise François Pobelle.

■ Des pilotes qualité fabrication

« Pour ancrer la culture qualité

au sein des services de production, nous avons nommé des pilotes qualité fabrication parmi les anciens collaborateurs des services qualité », explique François Pobelle. Ces derniers échantillent en permanence avec les opérateurs afin de répondre à leurs problèmes, s'assurent qu'ils possèdent la qualification nécessaire pour réaliser des autocontrôles, réalisent des audits de poste, organisent des tris de pièces litigieuses...

■ Des opérateurs intégrés dans les groupes de résolution de problèmes

« Nous intégrons systématiquement nos opérateurs dans les groupes de résolution de problèmes et n'hésitons pas à leur faire rencontrer le client, indique François Pobelle. Exemple récent : lorsque nous avons enregistré des incidents, tels des bavures ou des déformations sur les tubes plats à destination des radiateurs de voiture que nous fabriquons, nous avons fait participer l'ensemble des opératrices de l'îlot de production concerné à l'analyse des causes, aux essais de reproduction du défaut et à la mise en place des actions correctives. L'une des opératrices a même accompagné le technicien qualité développement et le responsable de l'îlot de production chez le client (Valeo) à l'autre bout de la France (La Suze-sur-Sarthe). Les équipes techniques locales du client ont réalisé devant eux une démonstration de leur méthode de résolution rapide des problèmes. Une fois revenus chez EMT à Bonneville (Haute-Savoie), nos collaborateurs ont mis en place un groupe de travail dédié pour adapter cette méthode à l'entreprise. Elle est opérationnelle depuis juillet sur cet îlot qui servira de chantier pilote avant une extension future à d'autres secteurs. »