

A l'approche du Sisqual, qui se tiendra à Paris, du 18 au 20 octobre

# LES FORMATIONS QUALITÉ RÉPONDENT-ELLES AUX EXIGENCES DES INDUSTRIELS ?

## OUI

### LIONEL MARTELIN,

directeur de l'activité surmoulage de précision chez Martelin\* et formateur en qualité.

**“Elles permettent de redynamiser les troupes”**



En quatre ans, nous sommes passés de l'assurance de la qualité au management par la qualité. Si la première approche a permis de mettre à plat des organisations et d'apporter de la rigueur, elle a bien souvent débouché sur la mise en place de systèmes lourds, procéduriers et sans réelle valeur ajoutée pour l'entreprise.

De plus, ni les dirigeants, ni les responsables n'y étaient formés. La qualité relevait du seul responsable qualité et la formation se résumait à l'apprentissage de la norme Iso 9000.

Désormais, la qualité est devenue l'affaire de la direction de la société. Elle permet de remobiliser les troupes en inculquant des notions de responsabilité vis-à-vis du client, mais surtout en créant une véritable dynamique de la performance. Par voie de conséquence, les missions du responsable qualité ont changé. Proche de la direction, il a avant tout un rôle d'animateur car chacun est concerné dans l'entreprise. En matière de formation, la qualité doit concilier l'enseignement des outils, des méthodes (notamment celles d'analyse des risques) et du management et être dispensée par des intervenants ayant une forte expérience de la gestion de l'entreprise et de ses contraintes. On peut confier les cours de statistiques ou de physique à des enseignants ne connaissant pas le monde du travail, ce n'est pas vrai pour la formation au management par la qualité. Dans tous les cas, les professionnels doivent être convaincus que le management par la qualité est vital pour l'entreprise. C'est avant tout un état d'esprit. ●

\* PMI de la mécanique réalisant 2 millions d'euros de chiffre d'affaires pour 42 salariés.

## NON

### PIERRE MAILLARD,

directeur général de l'Institut de recherche et de développement de la qualité (IRDQ).

**“Elles restent une fin en soi”**



Il faut revoir les contenus des formations qui ne sont plus adaptés aux besoins des acteurs de l'industrie. Les qualitiens ne possèdent pas suffisamment de culture d'entreprise. Ils ont tendance à jouer davantage le rôle le plus facile, celui de gendarme, plutôt que celui de “facilitateur”, en imposant des méthodes trop théoriques

sans prendre en compte le fonctionnement réel des industriels. Le responsable qualité est souvent devenu un auditeur ou un inspecteur, ce qui a provoqué des dégâts dans les entreprises voire des rejets. La composante relationnelle avec les services, ce rôle de facilitateur, qu'un service qualité transversal doit remplir, a tout simplement été oubliée. Disons qu'après une période pionnière, et l'arrivée successive de courants (le “total quality management”, les normes Iso 9000...), il faut tout remettre en perspective. Nous, les enseignants, sommes responsables et avons un travail de fond à réaliser. Or, nous souffrons d'un manque de concertation entre les organismes de formation et nous sommes dépourvus d'un fil rouge au niveau national. A l'avenir, il faudrait réfléchir sur l'évolution des questions du “risk management”, du contrôle interne et du développement durable qui s'imposent de plus en plus comme débouchés naturels de l'action qualité. La qualité est encore perçue comme une fin en soi, et non comme un moyen pour permettre à l'entreprise de se développer. Pourtant, considéré comme essentiel par les industriels, il faudrait que l'apprentissage de la qualité prenne une autre forme, plus efficace. Je préconise le rapprochement des concepts de qualité et de rentabilité. ●

PROPOS RECUEILLIS PAR JULIETTE BOSSE-PLATIÈRE