

temps une certaine désillusion. Le passage à la version 2000 est vécu comme une libération documentaire mais le responsable qualité doit relancer toute une dynamique d'adhésion. Il faut prendre garde à ce que le passage ne se traduise principalement par de nouvelles contraintes (indicateurs, procédures des processus...), sans traitement des problèmes de fond et sans réels progrès.

La troisième catégorie, enfin, est constituée par les organismes dont la direction est fortement convaincue de l'importance de la qualité, avec deux objectifs : la satisfaction forte des clients d'une part, l'implication volontariste du personnel d'autre part. Ces directions ont souvent été rebutées par les versions 94 et ont cherché des alternatives – lorsque la certification ne leur était pas imposée. Aujourd'hui, la version 2000 leur paraît plus conforme à leurs souhaits et, tant soit peu que leurs clients les y incitent, elles veulent s'y engager ou s'y sont déjà engagées.

Démarche de certification ou démarche qualité ?

On voit qu'il ne faut pas confondre démarche de certification et démarche qualité, la première pouvant être menée par de multiples voies, dont "au pire" la simple écriture de procédures puis leur application *a minima* afin de réussir simplement les audits du certificateur.

Toutefois, bien entendu, ce n'est pas la certification par elle-même qui apporte des clients ou des améliorations internes. Les clients, comme le personnel et la direction de l'entreprise, jugent la démarche à ses seuls résultats concrets et ne la soutiennent qu'en fonction de ceux-ci :

- le service fourni ou le produit livré s'est-il amélioré et l'entreprise est-elle plus fiable, plus dynamique, plus agréable, plus coopérative ?
- les problèmes internes ont-ils été résolus et le fonctionnement est-il plus efficace, plus convivial, moins stressant ?

Une bonne démarche qualité doit donc avoir pour objectif essentiel l'amélioration ; le certificat ne doit être que

le motif, l'incitation forte à se remettre en cause et avancer. Dans ce cas, la certification trouve toute son utilité, alors qu'une démarche forcée et mal intégrée dans la stratégie de management ne peut déboucher que sur des lourdeurs organisationnelles et un rejet par la base.

« Les volontés précaires se traduisent par des discours, les volontés fortes par des actes », Gustave Le Bon, Hier et demain.

Mener une démarche qualité sans se référer aux normes

Beaucoup d'organismes se sont servis des normes comme d'une "béquille" pour y appuyer leur démarche qualité, et leurs malheurs viennent de là. En effet, lorsqu'on recherche la conformité, on ne se pose plus les bonnes questions et la démarche devient une simple mécanique de mise en conformité, bien peu passionnante et motivante.

Rappelons les bases d'une véritable démarche qualité, utile et efficace :

- la faire correspondre à une véritable stratégie de direction ;
- mettre en place une approche participative, complémentaire du management courant ;
- maîtriser et optimiser les processus ;
- mesurer ;
- agir avec "professionnalisme" en faisant appel à des compétences confirmées.

Une bonne démarche qualité doit avoir pour objectif essentiel l'amélioration.

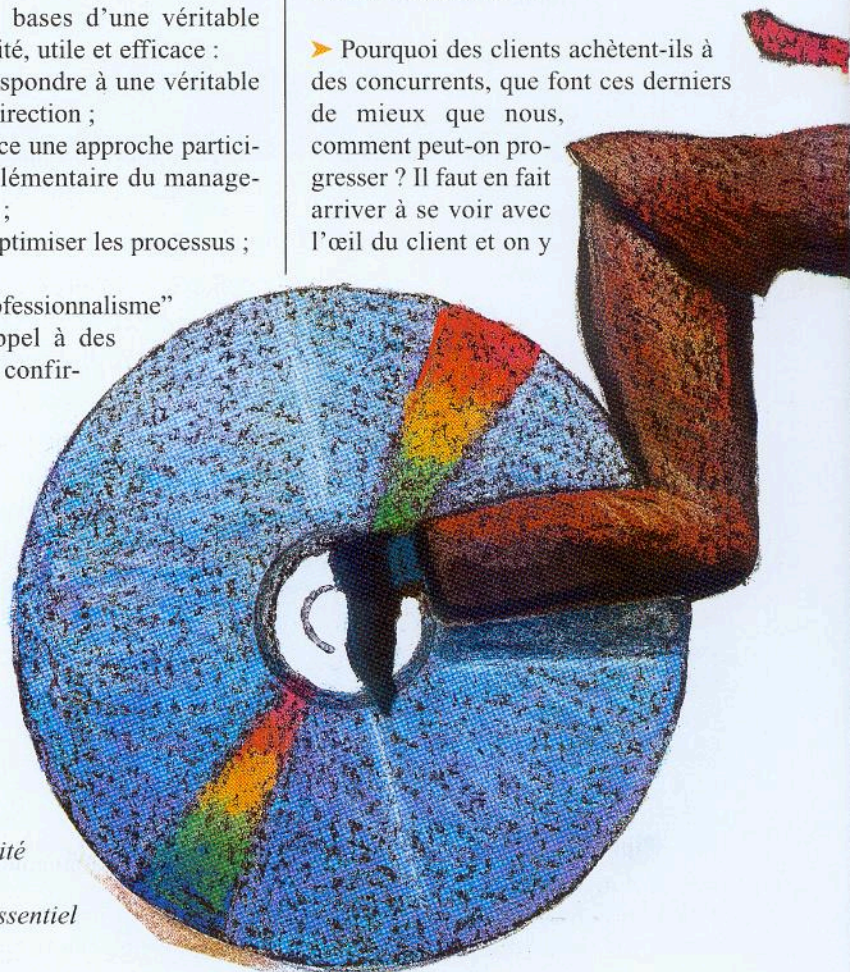
Adopter une stratégie d'amélioration

Dans une entreprise⁽¹⁾, la qualité – soit bien faire ce qu'on fait – a des buts utilitaires :

- vendre davantage en fidélisant les clients et en renforçant l'image de marque, de façon à faciliter la prospection ;
- améliorer la rentabilité et les conditions de travail, en réduisant les dysfonctionnements internes, les erreurs, malheurs et autres pertes de temps et sources de conflits. Le meilleur moyen pour que le travail de tous se déroule bien est que chacun fasse bien son propre travail.

Toute direction veut bien entendu progresser dans ces voies. Le problème est qu'elle n'a pas toujours conscience que les démarches qualité peuvent l'y aider. Pour cela, il faut dégager la "qualitative" de sa gangue formaliste et se fixer clairement comme objectifs d'améliorer les domaines cités précédemment. Les questions à se poser sont :

- Pourquoi des clients achètent-ils à des concurrents, que font ces derniers de mieux que nous, comment peut-on progresser ? Il faut en fait arriver à se voir avec l'œil du client et on y





trouvera généralement de multiples sources de progrès possibles.

► Qu'est-ce qui gêne le travail journalier, fait perdre du temps, dépenser inutilement ? Ici, il faut percevoir l'entreprise avec l'œil du salarié. On y trouvera aussi de très nombreuses pistes d'améliorations.

On commencera donc par un diagnostic soigné ayant pour but d'identifier les problèmes précédents ainsi que les solutions possibles, à partir notamment des suggestions du personnel, qu'il s'agit en fait de mobiliser et de responsabiliser.

Adopter une démarche participative et mobilisatrice

En réalité, chacun lutte déjà chaque jour contre les problèmes, aussi bien l'ouvrier qui soigne son travail que le cadre qui rattrape les "loupés" ou la direction qui organise l'activité... Que peut donc apporter de plus la démarche qualité ?

En fait, malgré cet effort collectif permanent, les dysfonctionnements apparaissent et prospèrent, dus aux erreurs, aux problèmes de personnes, de compétence, de management, de moyens...

Certes, certains sont insolubles et il faut "faire avec". Pourtant, nombre d'entre eux peuvent être améliorés moyennant des méthodes *ad hoc*, qui remédient en fait au handicap essentiel du management courant, soit le manque de temps pour traiter sérieusement les problèmes, organiser dans le détail, prendre en compte les difficultés journalières...

En outre, beaucoup de difficultés proviennent de comportements individuels et le manager est souvent dépourvu pour les traiter, en dehors des menaces de sanctions, qui ont aussi des limites et ne sont pas porteuses.

La démarche qualité, lorsqu'elle est bien faite, apporte des solutions intéressantes de ces points de vue :

► D'abord du temps et des moyens : la démarche qualité doit être une période pendant laquelle on se fixe pour objectif de résoudre les problèmes latents et on s'en donne les moyens : temps libéré pour le responsable qualité et le personnel, moyens matériels pour les solutions, consultant...

► Ensuite la participation active du personnel à la recherche des solutions. Cette implication forte est la clé pour provoquer les prises de conscience et influencer sur les comportements.

► Le recours à un consultant expérimenté est aussi un excellent moyen pour aider à mettre à plat les problèmes de façon dépassionnée et pour bénéficier de son expérience dans la recherche des solutions les meilleures.

► Enfin, la certification trouve ici son utilité en donnant un *timing* et un impératif, qui force à bouger.

La démarche qualité complète ainsi le management courant en assainissant le fonctionnement de fond de l'entreprise. Étant fondamentalement une approche de terrain (*bottom-up*), elle a pour but

de faciliter le management, qui est avant tout un fonctionnement *top-down*. Elle n'est donc pas concurrentielle mais complémentaire. Le croisement de ces deux approches est nécessaire pour un bon fonctionnement durable.

La maîtrise et l'optimisation des processus

Le fonctionnement de l'entreprise repose sur un travail d'équipe permanent, chaque objectif à atteindre dépendant d'un enchaînement plus ou moins complexe d'activités élémentaires. Ce sont les processus qui mettent en relief l'étroite collaboration nécessaire entre tous les services.

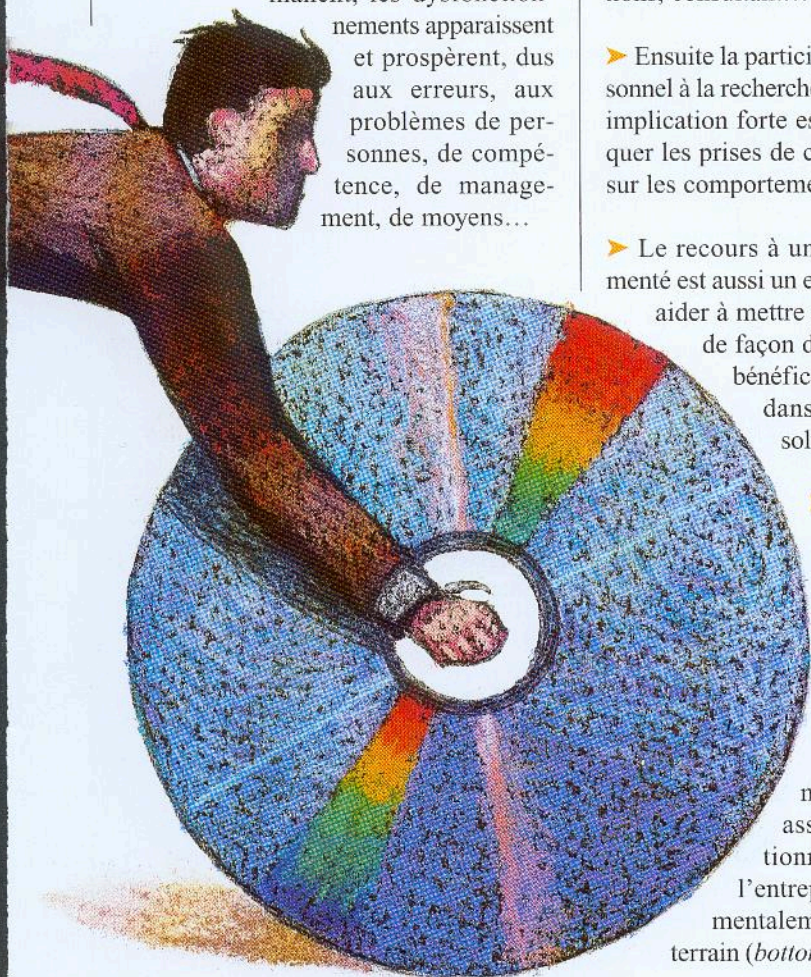
L'approche processus fait appel à trois lignes d'action :

► **L'identification et l'optimisation du processus par rapport à ses objectifs réels.** Nous disons réels parce qu'on s'aperçoit que l'on dérive souvent d'objectifs dans le temps : le service maintenance sombre ainsi peu à peu dans l'administration interne de son service au lieu de veiller à rester réactif – voire proactif – vis-à-vis des ennuis de production ; les achats se préoccupent davantage de procédures que de satisfaire vite et bien les demandes d'approvisionnements ; le cadre se perd dans des réunions et des rapports sans fin au lieu d'animer son service ; etc.

La démarche est donc l'occasion de revenir aux véritables besoins et d'optimiser à nouveau l'activité sur ces bases. Ceci inclut la résolution des problèmes qui freinent ou grèvent le processus.

► **La mise en place des outils et documents nécessaires pour que les opérateurs travaillent bien du premier coup, avec le minimum de pertes de temps.** Ce sont les méthodes, gammes, logiciels, modèles, formulaires, formations... qui vont aider l'opérateur et fixer les règles de travail de référence. Ces dernières sont indispensables pour induire un travail ordonné dans l'entreprise (sans formalisation, elles seraient oubliées dans les semaines suivantes).

(1) On retrouve une logique similaire dans les administrations, vis-à-vis du public, pour la meilleure image de l'État et dans les associations, vis-à-vis des adhérents.





Management

Mais ces règles doivent être au service de l'opérateur, qui doit toujours rester soumis à une obligation de résultat et non être tenu à un respect "administratif" de la procédure pour la procédure. Il faut aussi un système documentaire souple et facilement évolutif.

➤ **Enfin, le suivi du processus et la mesure de ses résultats quantitatifs et qualitatifs** (par exemple le volume produit d'une part, le taux de défauts et de retards d'autre part). Notons que, dans le cadre d'une démarche qualité, les indicateurs sont avant tout un outil d'analyse et de progrès pour le personnel, et non de contrôle pour l'encadrement (la direction ayant bien entendu par ailleurs ses propres tableaux de bord, plus globaux).

Cette approche participative par processus est à la base de la démarche qualité. C'est elle qui renforce la cohésion entre services, la coopération interne et détruit le cloisonnement ; à condition qu'elle ne soit pas formelle et ne se traduise pas essentiellement par des fiches...

Être professionnel, y compris en qualité

On a souvent l'impression que la démarche qualité est une chose très simple, qui peut être confiée à n'importe qui. En fait, mobiliser le personnel, animer et gérer les groupes de travail, savoir analyser les problèmes au bon niveau et trouver les solutions *ad hoc*... demande du métier.

Que les responsables qualité qui, parachutés à ce poste sans formation sérieuse, ont eu beaucoup de mal, ne se sentent pas coupables : la montagne à gravir était très abrupte. Les formations qualitiennes actuelles se limitent trop souvent à enseigner les normes et modèles, non à apprendre comment résoudre les problèmes. Elles sont donc d'une utilité limitée.

Dans ce cas, il ne faut pas hésiter à faire appel à des spécialistes expérimentés, tels que consultants ou experts dans les domaines à améliorer. Lorsqu'on a une panne de machine, on appelle bien un spécialiste. Il faut faire de même en qualité. L'important est d'obtenir des résultats...

En particulier vis-à-vis de la certification elle-même, il est fortement conseillé de s'appuyer sur un expert qui saura guider pour appliquer correctement les normes, de façon intégrée et quasi transparente dans le fonctionnement courant, en évitant tout formalisme pénalisant.

En conclusion

On aura compris que ce n'est pas le certificat qui compte mais la qualité. Une fois bien assimilées les bases d'une véritable démarche qualité, on saura s'appuyer, selon les besoins et le contexte, sur la certification, les prix qualité, les Six Sigma ou autres méthodes, afin de faciliter la démarche en fixant des enjeux.

Mais il ne faut pas que la "qualitique" prenne le pas sur la qualité et les moyens sur les objectifs d'amélioration...

Voir aussi le livre de Christian Doucet, *Certification qualité utile - sortir du formalisme, recentrer la qualité sur le développement de l'entreprise*, Insep Éditions.

➔ 01 42 68 01 01