

Les 15 pièges à éviter dans une démarche de management de la qualité



► Concevoir la certification uniquement comme une contrainte de survie.

Une démarche qualité réussie demande un engagement quasi "militant". Raisonner uniquement "survie de l'entreprise" conduit souvent à privilégier les apparences de la qualité plutôt que la mise en place d'une véritable démarche de fond.

► Concevoir la certification pour faire "comme les autres", ne pas raisonner "projet d'entreprise".

Là encore, la forme risque nettement d'être privilégiée par rapport au fond.

► Viser plus fortement la certification elle-même que la satisfaction des clients.

Obtenir son permis de conduire n'est pas toujours une certitude que l'on sait réellement bien conduire. Doit-on juste viser l'obtention de son permis de conduire ou surtout la maîtrise de la conduite dans des situations variées ?

► Penser qu'une mesure de la satisfaction client est une question de pure forme.

Un certain nombre d'entreprises, pourtant certifiées selon la norme Iso 9001, réalisent des enquêtes de satisfaction "automatisées". Il s'agit souvent d'envois de questionnaires aux clients avec une incitation au retour (enveloppe pré timbrée, rappels téléphoniques...). Ces enquêtes aboutissent presque toujours à des taux de satisfaction apparents de 80 à 85 %. En réalité le taux réel de satisfaction est souvent bien inférieur mais ces techniques d'enquêtes ne permettent pas toujours de toucher le bon interlocuteur ou d'obtenir de vraies réponses... De plus les taux de retours de questionnaires d'enquêtes "traditionnelles" sont souvent ridiculement faibles.

► Traiter la démarche qualité comme la "cinquième roue du carrosse".

Inutile de le nier, une démarche qualité prend toujours du temps. Le coût financier le plus important pour une PME se situe le plus souvent à ce niveau. Il est d'autre part inutile de chercher à "brûler les étapes" en pensant que son entreprise, déjà très organisée, pourra se faire certifier en quelques mois. Mieux vaut ne pas risquer un échec à l'audit de certification par excès de précipitation (coûts inutiles, impact psychologique interne néfaste...)

► **Traduire la norme Iso 9001 en véritable "usine à gaz".**

Il faut immédiatement oublier l'adage néfaste "*écrire ce que l'on fait et faire ce que l'on écrit*". Les vrais mots-clés de toute démarche qualité doivent être "pragmatisme", "simplicité", "efficacité", "confiance" démontrée en permanence (et non pas uniquement le jour de l'audit)...

► **Penser que les apparences (les documents) sont plus importantes que la philosophie de la démarche.**

Les auditeurs ne sont pas dupes. Inutiles de vouloir les impressionner avec un manuel qualité de 100 pages (4 à 6 pages peuvent parfois suffire).

► **Vouloir plaquer sur l'entreprise un système "prêt à l'emploi".**

Certains organismes et proposent (souvent via Internet), des kits "démarche qualité" soit disant prêts à l'emploi, parfois même en fonction de la taille de l'entreprise. A fuir !

► **Mettre en place la démarche qualité sans réellement impliquer tous les collaborateurs.**

Il convient d'obtenir une réelle adhésion de l'ensemble du personnel à la démarche. En matière de qualité, mieux vaut la persuasion que l'autoritarisme ! Les collaborateurs doivent être impliqués pour qu'ils se reconnaissent tout au long de la démarche, autrement dit, pour que la mise en œuvre effective du SMQ soit pour eux "criante de vérité" : réflexion initiale, avancement du projet et, bien entendu, amélioration continue du système.

► **Concevoir le système qualité comme un outil de contrôle et de répression.**

Il arrive que la démarche qualité, sous prétexte de la mise en place d'indicateurs divers, serve à contrôler de manière étroite les fonctionnements des collaborateurs. Le résultat est vite assuré : un système qualité décrédibilisé et assimilé à un "flicage" du personnel.

► **Exclure, volontairement ou non, le fonctionnement de la Direction de l'entreprise du champ d'investigation de la démarche qualité.**

Certains dirigeants acceptent difficilement les remises en question personnelles : *management trop autoritaire et centralisé, manque d'esprit de délégation, absence de communication interne, etc.* Cependant, Il ne faut jamais oublier que les problèmes de qualité ont presque tous une origine humaine et non purement technique. La pratique montre que nombre de ces dysfonctionnements proviennent aussi en partie de la Direction de l'entreprise elle-même. Beaucoup de dirigeants pensent également être suffisamment proches de leur personnel pour identifier eux-mêmes les problèmes de l'entreprise. Rien n'est plus faux : même dans une petite entreprise conviviale, un dirigeant reste un dirigeant et on ne lui dit pas tout, malgré les apparences.

Relevons également, au travers de notre expérience personnelle d'auditeur un paradoxe parfois observé : certaines entreprises possèdent un SMQ dans lequel le processus de Direction ou de Management est clairement identifié mais hélas, uniquement sur le papier ! Le problème est que l'on ne trouve pas le ensuite la moindre appropriation réelle du pilotage dudit processus par la Direction...

► **Vouloir sous-traiter la totalité de la démarche à un intervenant extérieur à l'entreprise.**

L'entreprise ne s'approprie pas suffisamment la culture "qualité" et, de plus, le coût financier sera très élevé.

► **Choisir l'organisme d'audit uniquement en fonction de ses tarifs.**

Cela ne devrait pas arriver mais force est de reconnaître que tous les organismes, mêmes agréés par le COFRAC, ne se valent pas.

► **Ne pas concevoir l'amélioration continue du système de management de la qualité comme une priorité.**

Dès que l'attention se relâche, la qualité recule. La qualité est donc, par nécessité, une marche en avant permanente.

► **Embaucher immédiatement un responsable Qualité extérieur à l'entreprise.**

Recruter un "qualiticien" spécialisé est souvent une erreur en PME. Il est souvent préférable de donner des responsabilités en termes de management et d'animation de la qualité à un collaborateur volontaire en le déchargeant d'une partie de ses tâches actuelles.