Mme Janick Brunet, ***responsable qualité totale à la compagnie Trust Royal***

La qualité, un corollaire de la pression de la concurrence étrangère

Mme Janick Brunet (Canada) s'est distinguée au cours de ce séminaire par l'originalité de l'expérience de son entreprise, la compagnie Trust Royal. Interviewée par "l'Economiste Maghrébin", Mme Brunet a évoqué le rôle que joue la pression extérieure sur la promotion de la qualité et l'enjeu d'adapter les systèmes importés aux spécificités culturelles de chaque pays. Entretien.

❑ L'Economiste Maghrébin: A la lumière du débat qui a eu lieu au cours de ce séminaire, certification ne veut pas forcément dire qualité. Qu'en pensez-vous ?

Janick Brunet: Je pense que la certification met en place un système et un process qui vont donner une bonne base à la qualité. La certification n'assure pas toutefois la qualité dans la mesure où ceux qui vont fournir le produit ne sont pas les process mais les personnes.

Pour moi, la certification, 9000, 9001, 9002, 9004 ou encore le nouvel ISO 9000 version 2000, met en place la base nécessaire pour assurer une qualité et non pour certifier la qualité. Les difficultés que connaissent les entreprises certifiées s'expliquent par le fait que ces dernières se sont préoccupées beaucoup plus de certifier le système, voire de satisfaire la certification que d'améliorer la qualité de leurs produits et services.

❑ Pensez-vous que la success story de la compagnie Royal Trust est transposable en Tunisie ou dans un autre pays en développement ?

La réponse est oui. L'essentiel est d'adapter cette expérience aux spécificités de votre environnement.

Je suis une farouche défenseuse des programmes de qualité adaptés aux spécificités culturelles de chaque pays. On ne peut tout de même s'aventurer à vendre un réfrigérateur à un esquimau. Pour le cas de la Tunisie, les engagements pris auprès de l'OMC, conjugués à la pression de la concurrence étrangère ne manqueront pas de promouvoir la qualité dans le pays.

❑ Quelle est l'espérance de vie d'une démarche qualité ?

La qualité, on ne le répètera jamais assez, est une cible mouvante. C'est un processus qui ne finit jamais. Sa durée de vie est donc illimitée. Le plus difficile, c'est d'enclencher la dynamique qualité sur de bonnes bases.

❑ Selon vous et à la lumière de votre parcours, sur quoi faut-il insister le plus en matière de qualité ?

Il faut insister vraiment sur deux choses: l'implication très forte de la direction de l'entreprise qui doit donner l'exemple et celle très forte aussi du reste du personnel sans distinction aucune. Une démarche qualité ne peut s'accommoder que de la

Une recette pour faire acquérir au quotidien le réflexe qualité

Mme Janick Brunet a fait une communication sur les impacts d'une démarche-qualité sur la structure organisationnelle de la compagnie canadienne Trust Royal.

Dans les années 1990, la compagnie Trust Royal avait à relever trois défis : le décloisonnement des institutions financières du Canada, la centralisation des services administratifs et la fin d'une récession économique qui avait influencé d'une façon tangible les résultats financiers de l'entreprise. Face à cette situation, un groupe de l'unité administrative, "les opérations financières, bancaires et de soutien" a entrepris une démarche qualité afin de réduire les coûts opérationnels et d'offrir des services mieux adaptés à leur clientèle. Une démarche en trois étapes: l'assouplissement de la structure organisationnelle, la mobilisation du personnel et la mise en application des concepts qualité.

Au plan quantitatif, cette démarche a généré les résultats suivants : réduction de 12 postes de supervision, élimination de 1 à 2 niveaux hiérarchiques, réduction des coûts d'exploitation de 6 millions de dollars canadiens, augmentation de la productivité de 65%, récupération de 17.300 heures et réduction de 74,5% des délais de livraison.

Au plan qualitatif, des résultats positifs ont été obtenus à travers l'augmentation de la satisfaction de la clientèle, une meilleure qualité de vie au travail, la motivation des employés et le développement du leadership. Au-delà de ces résultats, empressons-nous de préciser que l'expérience de la compagnie Royal Trust est exceptionnelle. C'est un cas presque unique au Canada.

Le mérite de cette expérience qui gagnerait à être théorisée est triple:

- Primo, elle a permis de mesurer, voire de chiffrer les résultats qualitatifs et quantitatifs d'une démarche qualité, réputée pour être une cible mouvante, immatérielle et variable.
- Secundo, elle a permis de réhabiliter le rôle des ressources humaines dans la promotion de l'entreprise. Selon Mme Janick Brunet, la compagnie Royal Trust s'est engagée dès le commencement de la démarche-qualité à ne licencier aucun employé d'où tout l'enjeu de l'implication très forte du personnel dans le processus qualité.
- Tertio, l'engagement sans ambage du leadership qui a été toujours à l'écoute des employés et des clients, favorisant la créativité, la transparence et le partage du pouvoir.❑

mobilisation de tous les acteurs dans une entreprise.

❑ Le débat sur la qualité en Tunisie n'est pas nouveau, pourtant les résultats tardent à se concrétiser. Selon vous, cela est dû à quels obstacles?

Pour eux, tant qu'il n'y pas urgence, voire de la pression, on ne bouge pas et on se complaît dans l'inertie et dans son confort.

Ce qui va les obliger à bouger dorénavant, c'est l'ouverture des marchés et l'accroissement de la croissance étrangère. A partir de ce moment-là, soyez sûrs, on arrêtera le débat et on passera à l'action.

avait passé un temps fou à cogiter sur la qualité sans résultats. Mais le jour où les entreprises américaines ont commencé à grignoter des parts du marché, à la faveur de l'accord de libre-échange USA-Canada-Mexique, on a arrêté de parler pour passer à l'action. C'est l'urgence de la situation qui pousse les gens à passer à

ganisation sur ses processus liés à la production, garantissant ainsi une qualité

est une sorte de synthèse entre les diffé-