

M^{me} Janick Brunet, chargée de cours sur la gestion de la qualité HEC-Canada

« La transparence est à la base d'une démarche qualité »

Membre de l'American Society for quality control et du mouvement québécois de la qualité, M^{me} Janick Brunet a apporté, lors d'un séminaire organisé par l'Insitut de la BCT sur la qualité dans le secteur bancaire, de précieuses réflexions sur la démarche qualité qu'elle a entreprise avec succès au sein de la compagnie canadienne Trust Royal. Elle insiste ici sur la nécessité d'impliquer activement tous les employés d'une entreprise dans la démarche qualité. Interview.

Peut-on établir dans le secteur des services une équivalence entre la certification et la garantie de qualité?

La certification permet de mettre en place des systèmes et des processus qui constitueront de bonnes bases à la qualité. Cependant, la certification n'assure pas la qualité dans la mesure où ce ne sont pas les processus qui vont livrer le produit mais ce sont les personnes. Il existe donc toujours une certaine variable qui peut affecter la qualité. L'ISO 9001, 9002, 9003 ou 9004 ou

même la nouvelle certification ISO 9000 version 2000 mettent seulement en place la base nécessaire pour assurer la qualité et ne peuvent la certifier. Il faut bien savoir que dans les entreprises certifiées ce sont les systèmes qui le sont et non les produits. Les organismes certificateurs ne s'intéressent guère aux produits, ce sont les processus de l'entreprise qu'ils certifient.

Vous avez entrepris pour la compagnie canadienne Trust Royal une démarche qualité

dans le but de permettre à la compagnie de maintenir sa part de marché et finalement d'être rentable. Les résultats de cette démarche sont excellents. Peut-on la transposer et l'appliquer à l'entreprise tunisienne?

Je crois que oui. Au début, nous avons rencontré avec Trust Royal beaucoup de réticences et de scepticisme quant à la pertinence de notre démarche qualité. Nous avons donc commencé à appliquer la démarche qualité à une unité de 120 employés sur 700 au total avec un projet pilote. Il est évident que le cas de la Trust Royal peut être adapté à votre culture. Cependant, l'on ne peut pas transposer systématiquement. Je suis un ardent défenseur des attitudes et des spécificités propres à chaque culture. Sauf à vouloir vendre un frigo à un Esquimau !

tion de la qualité. Cependant les résultats restent en deçà des espérances. Pour quelles raisons selon vous?

Quel que soit le pays, les dirigeants d'entreprise n'agissent hélas qu'en cas d'urgence ou alors seulement quand ils se trouvent carrément acculés. Les dirigeants canadiens n'ont, d'ailleurs commencé à bouger que tout récemment sous la menace de grandes compagnies américaines. Je pense que les choses vont changer surtout que les entreprises tunisiennes vont connaître des échéances commerciales importantes.

En somme, la démarche qualité que vous préconisez tend à substituer à la culture de la compétition une culture de la coopération au sein de l'entreprise. Cela suppose que tout le monde joue le jeu en toute

Dans une démarche qualité, qu'est-ce qui vous semble le plus important à observer?

Incontestablement, la dé-

particulièrement sur l'implication de la direction (le leadership). Il faut être dans les cas de figure où le leadership donne l'exemple. Donner l'exemple et respecter les orientations qu'il a lui-même fixées reste à la base de toute démarche qualité. Ensuite, il y a lieu de dire que l'on ne peut pas réussir une démarche qualité juste en impliquant la direction ou les cadres. Il faudrait bien au contraire faire activement participer l'ensemble du personnel de l'entreprise à cette démarche, les sensibiliser, les former et les motiver.

Il y a au bas mot dix ans qu'en Tunisie on multiplie les séminaires, les conférences... sur la ques-

tion de la transparence... joue le jeu en toute transparence...

La transparence est un élément très important dans la démarche qualité. Chacun est apprenant au fait de ce qui se passe dans le

entreprise, tout le monde réalise que les conditions du marché changent. Il suffit donc que les décisions du leadership soient incohérentes avec la réalité pour que le personnel de l'entreprise décroche.

Or, quand la direction de l'entreprise ne sait pas se faire respecter et perd de sa crédibilité, il lui devient très difficile de fédérer les employés autour d'un projet. Aussi, la transparence à ce niveau est capitale. Il faut que les dirigeants d'entreprise expliquent les vrais enjeux de l'entreprise à leurs employés. Car avoir des problèmes n'est pas autant désastreux que de ne pas pouvoir les regarder et y faire face.

**Propos recueillis par
Jawhar CHATTY**