

Performance des organisations

Quick Response Quality Control

Une conférence sur la performance des organisations mise en place par Marcus Evans France s'est tenue les 4 et 5 juin derniers. Matthieu Massart, directeur qualité production du groupe Faurecia, y a présenté le QRQC comme approche managériale pour réagir efficacement et rapidement aux écarts de performance. Retour sur la méthodologie.

Qu'est-ce que le Quick Response Quality Control (QRQC) ?

Matthieu Massart : Il s'agit d'une démarche inventée par Nissan il y a 25 ans, au Japon. Les deux premiers mots de l'intitulé me semblent les plus importants : Quick Response. C'est-à-dire que chaque fois qu'un problème est détecté, il faut se "mettre en quatre" pour y trouver une solution la plus rapide possible.

Il s'agit de protéger le client, le plus rapidement possible, puis de mettre en place les actions correctives nécessaires à la résolution du problème.

Cependant, une méprise fréquente est de confondre le QRQC, qui est avant tout une démarche managériale, avec une simple méthodologie de résolution de problèmes.

Comment met-on en place une telle approche ?

Matthieu Massart : Cela doit venir du haut. Le Top management doit donner l'exemple.

Le QRQC fonctionne grâce à l'organisation très fréquente de revues au rythme d'une journée ou selon celui de l'équipe de production. La revue QRQC consiste en un compte rendu au manager sur ce qui s'est passé dans la période écoulée et ce qui a été mis en place pour y répondre. Ensuite, le manager porte un jugement sur la pertinence de l'action mise en œuvre. Il s'assure aussi qu'il n'y ait pas de dérive au niveau des délais sur

lesquels chacun s'est engagé ni de récurrence des problèmes.

En mettant en pratique cette démarche tous les jours, le manager éduque le personnel. Les managers sont de plus en plus capables de trouver, de résoudre et d'expliquer un problème face aux équipes.

Le QRQC est exigeant quotidiennement. Les équipes doivent se jeter à l'eau tous les jours. Et au fil du temps, elles vont se poser de meilleures questions. Il faut mettre la priorité sur les problèmes qui empêchent d'atteindre les objectifs quotidiens.

Quelles méthodes utilisez-vous ?

Matthieu Massart : Le QRQC se met en place au niveau de la production mais aussi en phase de développement, ou bien encore pour toute problématique d'approvisionnement. On doit identifier ce que l'on attend chaque jour de chaque équipe par rapport aux objectifs de l'entreprise.

La première exigence me semble être de suivre le principe japonais dit "du Sangenshugi", c'est-à-dire des trois

réels : la pièce réelle, le lieu réel et les faits et données réels. Cela signifie qu'il faut aller à l'opposé des racontars ou des pensées pour ne s'attacher qu'aux faits. Le manager doit s'assurer de la précision des comptes rendus des équipes, être sûr de ce que le personnel avance - le mieux étant d'aller le vérifier par soi-même. Il est important d'insister sur cette mentalité nécessaire à

Faurecia est l'un des leaders mondiaux de l'équipement automobile dans six modules majeurs du véhicule : siège, cockpit, porte, module acoustique, bloc avant et échappement. Le groupe a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 11,6 Md€. Il est présent dans 28 pays et emploie 60 000 personnes réparties sur 180 sites. Faurecia est coté sur le marché Euronext d'Euronext Paris.

la bonne mise en place du QRQC.

Par ailleurs, deuxième exigence, les managers doivent se tenir à la mise en œuvre de revues quotidiennes. Cela permet aussi de toujours se mettre la pression.

Et troisième point, le manager doit s'assurer de la pertinence des outils de résolution des problèmes. Il s'agit d'une mise sous tension permanente de l'organisation pour que les problèmes mis en lumière soient résolus au plus vite, sans préjudice pour le client.

Comment cela s'est-il passé au sein de votre entreprise ?

Matthieu Massart : Nous pratiquons auparavant des "groupes de résolution des problèmes". Mais ce n'était pas une approche particulièrement pertinente pour notre entreprise. Surtout parce que nous ne nous forçons pas à apporter une résolution rapide. Cette approche nécessitait pourtant beaucoup de ressources et de temps pour peu de résultats, notamment du fait d'une mauvaise gestion des priorités et d'un mauvais coaching des gens.

Le QRQC, quant à lui, met les managers devant leurs responsabilités, face aux problèmes. Par ailleurs, sa mise en place a été facilitée par l'expérience en ce domaine de certains managers et dirigeants. Nous

« Le manager demande quotidiennement des comptes à ses équipes sur les problèmes rencontrés. »

l'avons donc déployé dès 2005 dans les 180 usines du groupe.

Quels sont les résultats obtenus grâce à la démarche ?

Matthieu Massart : L'aspect Top Down est vraiment essentiel, mais les managers doivent également être convaincus de l'intérêt de la démarche pour eux. Pour parler franchement, ceux qui ont compris qu'ils avaient quelque chose à tirer de la démarche et s'y sont engagés pleinement ont eu des résultats excellents avec une amélioration rapide. Par exemple, une des premières usines à s'être lancée dans la démarche est passée de 145 000 PPM (nombre de pièces défectueuses par million) à 500 en quelques mois. Ceux qui, à l'opposé, ont ressenti le QRQC comme une obligation, comme quelque chose d'imposé, n'ont pas eu de résultats à la hauteur des espérances. À l'échelle du groupe, depuis la mise en place de la démarche QRQC, nos PPM ont été divisés par 10. Le niveau et la vitesse d'amélioration est en relation directe avec le niveau d'engagement du manager.

« Le QRQC met les gens devant leurs responsabilités, face aux problèmes. »

Y a-t-il eu des problèmes lors de la mise en œuvre ?

Matthieu Massart : Si c'était à refaire, nous insisterions plus sur le Top Down. Nous avons trop compté sur une impulsion venant du bas. Nous sommes d'ailleurs en train de redonner une impulsion managériale pour que la revue faite au niveau de l'usine, pilotée par le directeur, fonctionne comme le maillon essentiel.

Nous insistons également sur le niveau élémentaire, dit "QRQC ligne" : il s'agit essentiellement que les opérateurs osent arrêter la production, dès qu'un défaut se présente, pour y remédier sans délai.

Quelles démarches d'amélioration avez-vous mises en place au sein de votre entreprise ?

Matthieu Massart : Nous nous sommes lancés il y a six mois dans un plan de percée qualité, un plan de rupture. L'objectif est d'arriver à 15 PPM d'ici fin 2008. Le QRQC est un pilier essentiel de ce plan qui bénéficie par ailleurs du soutien ferme de notre président. Nous insistons par ailleurs avec une rigueur sans faille sur le respect des exigences qualité sur lesquelles nous nous sommes engagés vis-à-vis du client, par le biais d'audits sur les plans de surveillance qualité.

Le travail standardisé constitue un autre axe d'amélioration. Le but est de stipuler exactement le travail que doit effectuer l'opérateur et de s'assurer qu'il le fasse strictement et qu'il ne prenne pas d'initiatives sans qu'elles soient validées au préalable. Cela permet de réduire la variabilité au niveau des opérateurs. Cela va dans le sens de l'amélioration de nos performances ■

Propos recueillis par Claire Poisson