

Bruno Troadec,
Awen Propreté & Services

« La SNCF a été un précurseur des contrôles qualité. »

Mesurer la qualité d'une prestation n'est pas chose nouvelle... Pourtant la démarche ne semble pas toujours aller de soi. Pourquoi ?

La mesure de la qualité est encore trop souvent un paramètre mal compris ou mal utilisé par les entreprises de propreté, qui s'y sont souvent intéressées à l'occasion des premières certifications ISO 9002 puis 9001. Il faut reconnaître que l'exercice n'était pas forcément évident avant l'arrivée des tablettes et autres outils de mobilité, car il fallait reprendre manuellement toutes les données collectées sur papier de retour au bureau. Le risque était de se faire plaisir et de faire de la notation «à la bonne franquette»! Mais certains donneurs d'ordres ont joué un rôle important, je pense par exemple à la SNCF qui a initié, il y a près de vingt ans, dans leurs locaux tertiaires, les contrôles de qualité sur la base des critères du matériel ferroviaire. Le système était élaboré, les grilles de contrôle ont ensuite été informatisées.

**Comment avez-vous vécu cette nouvelle pratique ?
Comme une contrainte ?**

Au travers de mes différentes expériences, j'ai pu mesurer à quel point le contrôle de la qualité peut être un véritable outil de management et de pilotage du contrat qui ne profite pas qu'au donneur d'ordres comme certains professionnels continuent de le croire. Pouvoir analyser les résultats permet de mieux gérer la productivité. Si un critère revient systématiquement de façon négative il est important de se poser des questions. De même, ce suivi régulier va permettre d'évaluer également une sur-qualité inutile et de redéployer les moyens sur d'autres zones ou d'autres opérations.

Après une expérience de plus de vingt ans dans plusieurs majors du secteur, vous venez de créer votre propre structure. Votre perception du suivi de la qualité des prestations est-elle la même ?

La dimension d'Awen n'a rien à voir avec ce que j'ai connu auparavant bien entendu, et mes clients sont eux aussi, pour la plupart, de taille plus modeste et moins en attente d'une évaluation de la qualité. Pourtant ma philosophie reste la même, qu'ils soient ou non demandeurs de contrôles, les mettre malgré tout en place doit permettre d'aider le client à faire des choix.

Il est impératif, dans le cadre des revues de contrat réalisées tous les ans, de disposer de la photo la plus juste possible par rapport à la prestation demandée initialement. Cette démarche permet de rééquilibrer la prestation, de réduire l'enveloppe en dégradant un point particulier en toute connaissance de cause. C'est également pour moi un élément de différenciation.



DR

Le risque n'est-il pas d'entrer dans un cercle vicieux de baisse systématique des budgets ?

Chez les plus gros donneurs d'ordres, bien connaître et mesurer le résultat évite de laisser le champ libre à des acheteurs qui n'ont pour seul objectif que de réduire les budgets. Le client final, comme le prestataire, sont pénalisés de la même manière. J'ai pu vivre cela avec un très grand donneur d'ordres public qui nous imposait, au fil des années, une plus grande productivité et un grignotage de nos marges, jusqu'à un seuil de rupture. Puis au fil du temps, l'expérience et la confiance aidant, ce client a su adapter ses exigences de qualité à son budget. Le prestataire est passé de 90 à 80 %, puis à 70 % de qualité mesurée. Ce qui a permis aux équipes d'aller plus vite pour le nettoyage des bureaux tout en satisfaisant aux obligations contractuelles.

**Vous insistiez précédemment sur l'importance du contrôle qualité en termes de management ?
Comment doit-on utiliser ce levier ?**

Mesurer la qualité doit donner la possibilité au prestataire comme au client de savoir ce qui se cache réellement derrière la note moyenne qui est attribuée, afin de pouvoir aussi valoriser le travail de chaque agent de façon individuelle. Le plus souvent l'évaluation est globale, ce qui est aberrant. Il est important de pouvoir aussi redistribuer du bonus aux salariés, comme j'ai pu le pratiquer il y a déjà une quinzaine d'années avec la SNCF. ■