



Responsable qualité en industrie

Rome H1502

1 Le métier

Le métier : Responsable qualité

Responsable de la conception, de la mise en place et du suivi de la politique qualité de l'entreprise, le responsable qualité est plus qu'un garant du respect de la procédure : c'est un manager, à l'écoute des clients, des fournisseurs et de son entreprise. Il sait dialoguer et permettre aux équipes de se remettre en cause en visant l'amélioration permanente des processus.

Le responsable qualité peut exercer dans une entreprise de service, dans l'agriculture, ou dans l'industrie. C'est le responsable qualité dans une entreprise industrielle qui est ciblé ici, et plus particulièrement au sein de l'industrie agroalimentaire où ils sont très présents.

Une procédure qualité c'est la mise au point des méthodes, des procédures de travail avec des points de contrôle en respectant des règles et des normes, tout en tenant compte du contexte de travail dans lesquelles celles-ci vont s'appliquer et de la politique de l'entreprise. Ce sont par exemple les référentiels des séries ISO, normes d'assurance qualité reconnues un peu partout dans le monde, qui décrivent des actions à mener, étapes par étapes : procédures, contrôles, etc.

Selon la nature de l'activité de l'entreprise, ces normes s'imposent à l'entreprise ou sont des références pour obtenir un label. Dans l'industrie agroalimentaire les procédures sont le plus souvent des obligations légales et doivent être suivies en continue. Dans tous les cas, le respect des procédures qualité est un enjeu commercial et d'image vis-à-vis des clients.

Définir des critères de qualité, et mettre en œuvre des outils pour les évaluer

S'il n'y a pas d'organisation qualité en place, le travail commence par un état des lieux (audit) de tous les services concernés de l'entreprise : fabrication, production, services administratifs, relations fournisseurs, relations clients. Le responsable qualité élabore ensuite le système qualité, en lien avec les autres responsables opérationnels : production, méthode, recherche et développement, achats.

Faire passer la culture qualité et bousculer des habitudes

Il anime des réunions d'information et de formation pour les salariés venant de tous les services concernés car ceux-ci seront amenés à modifier leurs habitudes de travail. Il doit obtenir l'adhésion de tous. Il gère les réactions entraînées par ces changements imposés.

Mettre en place un système d'assurance qualité et viser une certification

L'entreprise peut viser une certification : un organisme extérieur va garantir que l'entreprise a bien mis en place son organisation qualité. C'est le responsable qualité qui va conduire l'entreprise jusqu'à l'obtention de cette certification. Cet objectif n'est jamais à court terme.

La mise en place d'un système d'assurance qualité va également concerner les fournisseurs et les sous-traitants de l'entreprise. Le responsable qualité peut faire l'audit qualité chez le fournisseur, comme il reçoit les auditeurs qualité extérieurs venant de ses clients.

Lorsque le système d'assurance qualité est mis en place, il vérifie en permanence la conformité des processus vis-à-vis du cahier des charges et des normes réglementaires, il propose et suit les mesures correctives en cas de problème. Il assure la veille réglementaire et technologique. Il réalise les évaluations régulières des actions menées.

Une diversité de compétences et de connaissances, un rôle de en plus transversal

Ce métier nécessite une grande diversité de connaissances et de compétences. Le responsable qualité doit :

- connaître les normes, règles, obligations légales très précises,
- être à l'aise avec la collecte d'informations, l'observation, l'analyse, les diagnostics, la synthèse,
- être très concret dans l'identification des étapes et la planification des progressions,
- pouvoir animer des réunions, gérer des situations conflictuelles, et faire preuve d'écoute, de sens de la négociation. L'adhésion de tous est fondamentale pour la réussite de son projet,
- s'adapter à des interlocuteurs très différents.

Il manage éventuellement une équipe, comme il peut être seul dans ces responsabilités.

Le rôle du responsable qualité continue d'évoluer et de s'élargir au delà du contrôle de procédures. Son rôle est de plus en plus transversal, il peut intervenir de la conception des produits jusqu'au suivi des ventes. Il peut ainsi être en contact avec les fournisseurs, les clients. Il est aussi formateur, animateur : l'aspect relationnel de sa fonction est important.

Signe de la diversification de sa fonction : de nouveaux intitulés de métiers et de formations se développent : responsable qualité sécurité environnement par exemple.

Dans l'industrie agroalimentaire, le responsable qualité gère autant la qualité "procédure" que la qualité "produit".

Dans l'agroalimentaire, il existe beaucoup de normes et d'obligations légales liées à la sécurité alimentaire. La présence d'un responsable qualité est essentielle. Ces normes et certifications sont spécifiques à ce secteur et il doit les connaître. Il peut par exemple participer à la mise en place de la certification « international food standard » (IFS).

Il met en place le système d'assurance qualité : les procédures et les méthodes à suivre dans le processus de fabrication ou pour l'étiquetage par exemple.

Il contrôle la qualité des matières premières et produits en cours de fabrication et les produits finis et leur conformité à un cahier des charges précisant les normes et règles à respecter.

Dans l'organigramme de l'entreprise, il est rattaché au directeur de l'entreprise ou de l'usine.

Dans une petite entreprise, il peut avoir cette fonction et une autre : la mission qualité lui est confiée parce qu'il est en charge de la responsabilité de la production par exemple.

Dans une petite ou moyenne entreprise, il est proche du terrain, et gère la politique qualité ce qui lui donne un rôle stratégique : il fait fonction de directeur qualité.

Dans une grande entreprise, le responsable Qualité peut être au sein d'une équipe, sous la responsabilité d'un supérieur hiérarchique qui impulse lui même la politique Qualité.

Dans un grand groupe, il est moins proche du terrain et se centre plus sur les aspects stratégiques de la fonction.

Il doit être à l'aise avec l'informatique, l'anglais et la réglementation européenne le concernant.

2 Le marché du travail

Sur quels postes débiter dans le métier ?

Il est possible de débiter directement sur le poste de responsable qualité à condition qu'il ne s'agisse pas d'un poste aux responsabilités stratégiques.

Pour les postes plus stratégiques il sera demandé de l'expérience, de bien connaître le secteur d'activité, l'entreprise, ses procédés, voire d'avoir assuré de l'encadrement. La prise en charge de la politique qualité, la mise en place et le suivi des normes liées à des réglementations strictes, seront rarement confiées à un jeune diplômé.

Il est aussi possible de débiter à des fonctions d'assistant du responsable qualité.

Cette fonction peut aussi être tenue à l'occasion d'une alternance en entreprise, au cours de la formation. Dans l'industrie agroalimentaire, le métier demande de la réactivité, lors de situations délicates avec les clients, ou de situation de crise par exemple, et cette maturité s'acquiert par l'expérience.

A noter que dans l'industrie agroalimentaire, les emplois en laboratoire ne sont pas la bonne voie pour accéder au métier de responsable qualité. La fonction de responsable de laboratoire, à niveau bac + 5 a tendance à disparaître. Rappelons que le responsable qualité gère autant la qualité "procédure" que la qualité "produit".

Il existe aussi des emplois en cabinet d'audit, en société de conseil en organisation, au sein des organismes de certification. Les postes de consultants qualité au sein de cabinet de conseils demandent de préférence l'expérience du "management qualité" au sein d'une entreprise. Il faudra aussi accepter une mobilité géographique pour se déplacer chez les clients.

Et demain ?

La création de poste se stabilise.

Avec l'arrivée des normes et certifications ISO dans les années 1990, les postes liés à la qualité se sont fortement développés. Aujourd'hui la création de postes est beaucoup moins fréquente. Les recrutements sont majoritairement liés aux renouvellements : changement d'entreprise, départ à la retraite, etc. De plus les employeurs ayant créé des emplois il y a une quinzaine d'années ont fait appel à des jeunes diplômés et le nombre de départs en retraite ne devrait pas être massif dans les années qui viennent.

Selon l'industrie agroalimentaire, la culture qualité se développe plus que les postes offerts aux candidats.

Les exigences des consommateurs se multiplient notamment pour le renforcement de la sécurité alimentaire. Mais la qualité se diffuse à tous les postes, à travers un "esprit qualité" qui touche toutes les fonctions, depuis les opérateurs de fabrication.

Les entreprises sont invitées à former parmi leurs salariés des "animateurs sécurité alimentaire" qui devront sensibiliser et responsabiliser les autres salariés de l'entreprise. Les responsables qualité sont sollicités pour faire partie de ces animateurs.

Les responsables qualité sont de plus en plus soumis à des contraintes et des réglementations complexes.

Dans l'industrie agroalimentaire, les contraintes et les exigences auxquelles doit faire face le responsable qualité sont de plus en plus importantes et diversifiées. Il doit répondre de l'application des nouvelles réglementations liées à la sécurité alimentaire (hygiène, étiquetage, etc.). Il doit répondre aux impératifs de la grande distribution et à des cahiers des charges de plus en plus exigeants. Ces exigences toujours plus fortes des clients sont au centre des préoccupations actuelles du responsable qualité. Il doit aussi prendre en charge dans les plus petites entreprises les questions d'environnement, voire de sécurité au travail.

Le responsable qualité ne travaille pas que dans l'industrie

Le développement de la démarche champ qualité est à regarder aussi du côté des activités de services. Le métier de responsable qualité concerne aussi le tertiaire, notamment les banques, les assurances, la formation, et la fonction publique : hôpitaux, etc.

3 Evoluer

Je veux évoluer dans le métier ou dans le secteur professionnel

Dans l'industrie, le responsable qualité peut être :

- un ancien technicien contrôle qualité, ou assistant qualité qui après une bonne expérience, évolue en promotion interne,
- un responsable d'une autre fonction à l'interne de l'entreprise qui se voit confier la responsabilité qualité en complément.

Dans l'industrie, on choisira souvent un responsable de la fonction recherche et développement ou de la fonction production. Cette nouvelle responsabilité sera éventuellement accompagnée d'un temps de formation. Il peut parfois être un ancien responsable de la maintenance et qui a suivi une formation spécifique à la qualité.

Il peut évoluer vers la fonction de directeur qualité

par promotion interne quand l'entreprise est suffisamment grande pour avoir ce type de poste, ou en postulant à l'extérieur après plusieurs années d'expérience. Il est responsable de la politique qualité de l'entreprise, manage une équipe, définit son budget. Il est le garant de l'application des procédures, de la diffusion et du partage de l'"esprit qualité".

Ensuite, s'il veut continuer sa mobilité professionnelle, il peut cibler des postes de direction. Selon la taille de l'entreprise : direction de site industriel, de centre de profit, d'une petite usine, où il quitte la spécialité qualité.

Quitter l'industrie pour le conseil.

Le responsable qualité peut aussi travailler en société de conseil, en tant que consultant qualité : il utilisera son expérience du "management qualité" pour conseiller un chef d'entreprise dans la mise en place et le suivi de sa politique Qualité.

L'auditeur qualité

intervient auprès d'entreprises qui souhaitent obtenir ou maintenir leur certification. Il travaille généralement au sein d'organismes certificateurs ou de sociétés de conseil. C'est un métier où il ne s'agit pas de prendre en charge la politique qualité de l'entreprise, mais d'intervenir pour des missions d'audit. Il réalise les audits d'évaluation, rédige le rapport destiné au comité certificateur. Il réalise aussi les audits de contrôle pour vérifier les défauts de conformité, recueillir les propositions d'actions correctives, et rédige aussi les conclusions. Eventuellement il anime des sessions de formation pour les personnes concernées. Le réseau de clients auprès desquels il intervient va l'amener à être très mobile géographiquement.

Cette fiche a été produite par l'ORM PACA

