

BILAN ET PERSPECTIVE D'UNE FONCTION EN MUTATION

Le responsable qualité vu par un consultant

AVERTISSEMENT : Cet article vient compléter notre dossier avec le regard, affûté et expérimenté, de Christophe Villalonga. Il n'a pas été écrit d'après les résultats de notre étude « Responsables qualité qui êtes-vous ? », mais vient s'ajouter à l'analyse des profils et des talents qui ont été décrits dans l'enquête.



Par **Christophe VILLALONGA**,
directeur fondateur de Qualinove,
www.qualinove.fr.

Le responsable qualité au cœur du « cyclone » du management


La qualité, comme tout autre domaine de l'entreprise, possède son propre cycle de vie et ses propres mouvances. Après avoir connu une qualité participative basée sur l'implication des collaborateurs (l'ère des cercles qualité), la qualité est passée dans l'ère du management, de l'écoute des clients et des processus. La qualité d'aujourd'hui est une qualité "mixte", alliant une savante dose de conformité et de management au service des clients. Une évolution signe d'une nouvelle époque qui oblige les organisations à évoluer, à repenser leur fonctionnement, pour s'adapter en permanence à ces phénomènes cycliques. Le responsable qualité est au cœur de ce "cyclone". Il est l'acteur essentiel du changement et doit s'adapter à cet environnement en perpétuel mouvement. Le responsable qualité des temps modernes n'est plus simplement un facilitateur, un homme de l'art maîtrisant les activités opérationnelles et le produit qui en découle ou un expert de la norme. Non, le responsable qualité d'aujourd'hui est bien plus que ça, il est simplement tout à la fois... Il doit être capable d'instaurer le changement dans l'organisation (bien souvent sans légitimité hiérarchique), de porter des projets fédérateurs mobilisant les équipes, de convaincre la direction dans l'initiation de nouvelles orientations, de maîtriser le référentiel (et ses subtilités) dans lequel son entreprise est engagée, d'être force de proposition pour découvrir de nouveaux territoires, d'être accepté et reconnu par le terrain... Le moins que l'on puisse dire c'est que la fonction qualité possède de nom-

breuses facettes permettant d'appréhender le fonctionnement de l'organisation, d'être en relation avec de nombreux collaborateurs de l'entreprise, d'avoir des informations voire même des contacts avec les fournisseurs et les clients... Rien n'échappe (ou presque) au responsable qualité. Faut-il se réjouir de cette situation ou au contraire voir au travers de ce constat une trop forte délégation des différentes directions fonctionnelles ou autres chefs de services qui, parfois, confondent la notion de "chef d'orchestre" chargé d'animer la démarche qualité (donner des orientations, fournir des méthodes, sensibiliser les acteurs, suivre les projets...) avec la notion "d'homme-orchestre" chargé de mettre en œuvre la démarche qualité et de ce fait de tout réaliser ? Dans ce contexte, une trop forte délégation n'est pas synonyme de confiance mais au contraire d'une "externalisation" pouvant avoir des effets néfastes en termes d'appropriation de la démarche.

Démarche qualité « simple » ou « étendue » ?

Autant d'éléments qui témoignent de la richesse et de la diversité de la fonction de responsable qualité, qui dépendent avant toute chose de la finalité dans laquelle cette fonction s'inscrit dans l'organisation. Cette fonction peut aller d'un mode "simple" avec comme mission de déployer un système qualité qui soit conforme à un référentiel et/ou une norme et d'en maîtriser toutes les composantes, jusqu'à une mission étendue à d'autres domaines (sécurité, environnement, écoute client, gestion de projet, ressources humaines...) avec des objectifs

beaucoup plus ambitieux qu'une simple certification externe. Dans ce type d'organisation, la fonction qualité dite étendue est souvent associée à un positionnement hiérarchique et fonctionnel beaucoup plus ambitieux dans l'organisation : Le directeur qualité est reconnu au même titre qu'un directeur commercial, un directeur des ressources humaines, un directeur financier... et possède de ce fait un pouvoir, des budgets, une reconnaissance interne dépassant le simple stade de la certification.

Cette représentation qualité n'est pas encore aujourd'hui la plus répandue dans les entreprises. Contrairement à ce type de modèle, dans les organisations déployant un mode "simple" de la fonction qualité, celle-ci est considérée comme un "mal nécessaire" comportant ses propres rituels auxquels chacun doit se plier pour conserver la "sacro-sainte certification" : il faut 





réaliser des audits internes, organiser des revues de direction, suivre les actions d'amélioration... Le tout pouvant être considéré comme un passage obligé sans réelle motivation et conviction. C'est la logique du "il faut le faire", la logique de l'élève discipliné qui se plie aux contraintes internes. Dans ce type d'organisation, la qualité ne possède pas de véritable âme et la certification est souvent difficile à porter pour les différents acteurs ; la revue de paquetage associée à un petit bachotage de dernière minute sont indispensables avant les audits de certification... Bien entendu, entre ces deux modes de gestion de la fonction qualité (mode simple et le mode étendu), il existe de multiples approches avec une immersion plus ou moins forte dans l'organisation. Alors, la fonction de responsable qualité dépend, avant toute chose, de la légitimité que l'organisation et plus précisément que la direction générale de l'organisation veut bien lui donner. Cette approche est fondamentale pour toute démarche qualité : une fonction portée par la direction générale possède ses propres clés de succès. Le terrain est fertile, la récolte a toutes les chances d'être fruc-

tueuse car la Direction, en tant que client interne, a souvent dans ce contexte des attentes et des exigences précises.

Quel avenir pour le responsable qualité ?

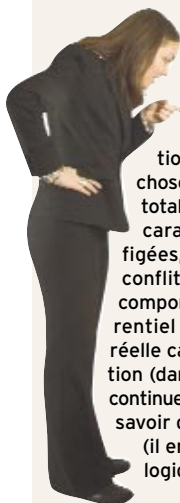
Dans ce contexte, quel avenir peut-on prédire à la fonction qualité dans les organisations ? Aura-t-on toujours besoin d'un garant de la norme ou la fonction sera-t-elle répartie au sein même des organisations ? Peut-on envisager des systèmes qualité auto-portés qui fonctionnent naturellement dans les organisations ou aura-t-on toujours besoin d'une vigie interne ? Quelles sont les perspectives de développement ? Autant de questions qui, dans le contexte actuel, sont légitimes. La fonction qualité a considérablement évolué ces dernières années, mais plus qu'un aboutissement, il s'agit certainement du début d'une nouvelle aventure offrant de nouvelles perspectives à forte valeur ajoutée. Tous les scénarios sont envisageables. Le modèle de développement ne sera certainement pas unique et tiendra compte de la maturité des organisations. La rupture entre les minimalistes

(objectif unique de certification) et les autres sera de plus en plus marquée. La différence de niveaux sera flagrante. Il ressort néanmoins un point important, commun à toutes ces approches, c'est que la qualité possède aujourd'hui sa propre filière de formation avec de nombreuses possibilités : stage de formation qualifiant, formation diplômante... Par contre, la composante qualité est bien souvent absente des formations (initiale ou continue) destinées aux managers ou aux futurs managers, alors qu'ils sont (ou seront) les porte-parole internes. Combien de chefs d'entreprises, de cadres, etc. ont déjà suivi des formations au management de la qualité ? Combien de ces mêmes dirigeants connaissent des modèles d'excellence ou de management total de la qualité ? La place de la fonction qualité dans les organisations dépendant avant toute chose de la place que les dirigeants lui accorde, il est grand temps que la culture qualité se répande au même titre que le marketing, la finance, la gestion... pour que la qualité "made in France" ne soit pas véhiculée dans sa plus simple expression... Il reste tant à découvrir... ■

Les trois composantes essentielles d'un responsable qualité

De la rigueur...

Comme dans toute problématique de management, il faut que le porteur de projet représente les valeurs qu'il doit lui-même véhiculer. La rigueur fait partie des valeurs que tout responsable qualité doit incarner pour servir de référence en interne (valeur d'exemple). Mais attention au choix des mots, incarner la rigueur ne signifie pas déployer la rigidité. La nuance est subtile entre les deux approches. La rigueur nécessite de la rationalité, elle fait référence à des notions de normalisation, de standardisation, de rédaction de procédures, de méthodes, de capacité à définir clairement le qui fait quoi et pour quand... c'est la partie gauche du cerveau qui fonctionne. La rigidité est tout autre chose : elle est symbolisée par une totale absence de souplesse et se caractérise par des situations figées, et génère bien souvent des conflits internes. La rigidité est un comportement qui positionne le référentiel comme l'ultime arbitre sans réelle capacité à le remettre en question (dans une logique d'amélioration continue). Tout responsable qualité doit savoir doser sa rigueur et sa rigidité (il en faut tout de même dans des logiques de conformité).



De l'enthousiasme positif

Le responsable qualité doit être un subtil fédérateur du progrès, ayant la capacité de générer le changement et de mobiliser des ressources sans user obligatoirement d'un pouvoir hiérarchique. Il faut dans ce contexte un réel "pouvoir de séduction" qui est la résultante de nombreux phénomènes : il faut être reconnu dans l'organisation, avoir à son actif des résultats significatifs, être porté par la direction générale, être un bon communicant, être force de proposition, véhiculer une image dynamique... autant d'éléments associant une bonne dose d'affectif indispensable dans toute relation humaine avec un principe fédérateur : il faut en permanence positiver des situations pour éviter de tomber dans la morosité ambiante du "on a déjà essayé". Le responsable qualité doit ainsi véhiculer un réel enthousiasme pour entraîner les équipes dans le projet en injectant en permanence de la valeur ajoutée. La lassitude est le danger qui guette tout responsable qualité car elle peut créer un cercle vicieux qui génère de la routine, du négativisme, voire même du désarroi.



Une expertise technique

La fonction de responsable qualité est souvent rattachée à la maîtrise d'un référentiel du type de la norme ISO 9001 ou autre modèle de norme plus sectoriel. Construire et animer un système qualité nécessite une parfaite connaissance du référentiel et de ses exigences, afin d'éviter une interprétation abusive et de générer des fardeaux organisationnels. Ainsi, tout responsable qualité doit parfaitement maîtriser le référentiel de l'organisation pour être en mesure de simplifier des dispositions existantes tout en étant en totale conformité et en restant dans le champ d'application dudit référentiel. Cette maîtrise doit obligatoirement associer une prise de risque maîtrisée pour être en mesure de "jouer" avec le référentiel tout en conservant un état d'esprit positif. Le but n'étant pas d'avoir une approche minimaliste, mais au contraire d'avoir un regard constructif sur des points de la norme n'apportant pas de valeur ajoutée à l'organisation et pouvant même créer "une contrainte inutile". Le responsable qualité doit oser positionner son système de management de la qualité près de la "limite de contrôle", mais en restant bien entendu dans le territoire autorisé...

