

# La qualité en danger ?

## UN CONCEPT SUR LA VOIE DU CHANGEMENT



Par **Christophe VILLALONGA**, directeur fondateur de Qualinove, [www.qualinove.fr](http://www.qualinove.fr).

**Les heures de gloire de la qualité qualicienne sont révolues. Finie la sémantique réservée uniquement aux experts. Fini le vocabulaire d'initié. Finie la qualité du "conformisme" sans valeur ajoutée. L'heure du changement est arrivée. Non pas un simple phénomène de mode, ni une nouvelle tendance dans l'ère du temps.**

Non, tout simplement un changement durable. La qualité comme toute autre activité de l'entreprise doit elle aussi être un investissement rentable. Les dirigeants exigent de plus en plus une qualité performante, une qualité synonyme de progrès, une qualité source d'innovations, une qualité au service du commerce et des clients et non l'inverse... Cette qualité "rêvée" par de nombreux dirigeants n'est plus une utopie, elle est la voie dans laquelle chacun doit s'engager pour pérenniser un mouvement initié depuis plusieurs années.

Dire que la "qualité" est en danger n'est pas une simple provocation mais une réelle conviction.

La qualité doit évoluer bien au delà des exigences de la norme ISO 9001 pour assurer sa pérennité car, même si ce référentiel est un formidable "guide du progrès", il devient rapidement obsolète pour une entreprise certifiée. Il faut sortir du spectre "isonormé" pour découvrir de nouveaux territoires organisationnels. Il faut continuer d'étonner, de surprendre, d'intéresser... pour que les collaborateurs de l'entreprise soient de véritables acteurs du changement. Pour ce faire, nous vous présentons des principes incontournables au service de la performance...

### Attention au monde parallèle...

La "qualité égocentrique" est une démarche dangereuse. La qualité est au service des autres services et non l'inverse. Elle doit fédérer les acteurs autour d'un projet animé par un "chef d'orchestre". Véritable locomotive du changement, la qualité est un outil au service du management. La qualité d'aujourd'hui doit être ainsi performante au même titre que les résultats des autres services de l'entreprise. Mais pour cela, il convient d'avoir une "pièce maîtresse" dans son jeu : l'engagement de la direction. Je ne veux pas parler de l'engagement écrit, véhiculé sur des lettres ou autres affiches, non je veux parler du vrai engagement, celui qui se vit au quotidien dans l'organisation par l'ensemble des acteurs. Un véritable leadership qui entraîne une équipe dans un projet d'entreprise. Mais il est souvent intéressant de constater que de nombreux dirigeants sont peu exigeants sur la fonctionnalité de leur système qualité et sur les résultats produits. Ils délèguent entièrement cette fonction sans oser émettre la moindre critique ayant peur d'une sanction lors d'un audit. Ne connaissant pas parfaitement les exigences de la norme ISO 9001, ils préfèrent s'abstenir de toute remarque. Ainsi, de nombreux dirigeants cohabitent avec la

**De plus en plus d'entreprises souhaitent ne plus utiliser le terme "qualité" qui a été trop souvent galvaudé et qui est synonyme de "territoire protégé".**

qualité et acceptent par défaut ses rituels : ils définissent une politique qualité, déterminent des objectifs, participent aux revues de direction... Mais tout ce schéma est souvent réalisé sans véritable conviction car les dirigeants ont leur propre organisation en parallèle basée sur le pilotage de budgets, le développement commercial, l'innovation... Ainsi, il est aujourd'hui important d'avoir un seul et unique système d'organisation intégré. La fusion est indispensable pour progresser. Il faut montrer l'exemple pour être crédible. Encore trop peu d'entreprises intègrent réellement le territoire du dirigeant dans le système qualité. La frontière est clairement marquée, la zone est protégée, il peut être dangereux de s'y aventurer sans "visa"... De nombreux exemples peuvent illustrer ce décalage entre le territoire de la qualité et le territoire de la direction : la politique qualité est exprimée sous forme de généralités, sans réelles ambitions ni orientations, elle est là affichée sur les murs et passe avec succès les audits (territoire qualité) alors qu'il existe dans l'organisation un véritable projet d'entreprise avec des axes clairement établis, des réunions de sensibilisation du personnel... 8

8

(territoire de la direction) ; les revues de direction sont pratiquées selon les exigences de la norme ISO 9001 (territoire de la qualité) alors qu'il existe dans l'organisation des séminaires de direction permettant de faire une véritable analyse de l'année écoulée et de définir des priorités d'amélioration (territoire de la direction), il existe un plan d'amélioration de la qualité sans véritables enjeux organisationnels et stratégiques (territoire de la qualité) alors que l'entreprise vit en mode projet (territoire de la direction)... Cette vie parallèle est néfaste pour l'organisation en véhiculant une image "restrictive" et artificielle de la qualité.

### Attention à la complexification naturelle...

C'est une évidence, tout système qualité comporte intrinsèquement des lourdeurs, des activités inutiles à faible valeur ajoutée, car il est très difficile de faire simple. Cette difficulté se concrétise par le développement dans chaque organisation de "fardeaux organisationnels", c'est-à-dire de dispositions que l'on s'efforce coûte que coûte de maintenir en fonctionnement sans même parfois prendre le temps de s'interroger sur leur légitimité. Ces "fardeaux" constituent de véritables contraintes internes fortement consommatrices d'énergie et de temps. Dans un environnement complexe, la simplicité est une vertu des organisations performantes. Elle est le reflet d'une véritable "culture d'entreprise" qui nécessite une réelle capacité de "remise en cause" pour arriver à trouver des réponses "simples" à des situations complexes. Plus qu'un luxe, la simplicité devient une absolue nécessité. Il faut faire simple pour être plus réactif et avoir la capacité à absorber les changements. Cette simplicité doit être l'ambassadrice de tout système qualité performant pour qu'il existe une véritable appropriation et adhésion des acteurs. Elle est réellement un signe de ralliement, d'engagement et de compréhension en répondant à un besoin naturel. La complexification est un danger qui guette chacun d'entre nous car la moindre faiblesse, la moindre inattention, le moindre relâchement peuvent rapidement générer des situations intellectuellement riches mais aux effets limités. La norme ISO 9001 ne doit pas être un "alibi" pour défendre des situations jugées inutiles dans l'organisation. Il est intéressant de constater le décalage pouvant exister dans des organisations entre les



**La qualité doit être performante au même titre que les résultats des autres services de l'entreprise. Pour cela il convient d'avoir une pièce maîtresse dans son jeu : l'engagement de la direction.**

exigences de la norme ISO 9001 et l'interprétation qui en est faite. Une interprétation se concrétisant par la création de "contraintes" difficiles à respecter et créant de ce fait une "tension" avant chaque audit externe. Par exemple, des entreprises s'imposent d'auditer annuellement l'ensemble de leur système qualité (sans analyse de leur réel besoin) alors qu'elles n'ont pas les ressources nécessaires et chaque année elles constatent la réalisation partielle du programme d'audit. D'autres entreprises désignent des pilotes de processus sans réelles missions ou finalités opérationnelles. D'autres représentent leur processus avec des schémas compliqués sur plusieurs pages s'entrecroisant de conditions multiples avec des symboles divers et variés. Dans la même logique, les auditeurs ne doivent pas non plus être porteurs de contraintes et de lourdeurs dans l'organisation du fait d'interprétations abusives des exigences de la norme. Tout abus est dangereux car il fixe des règles dans une organisation. L'impar-

tialité doit être de rigueur pour promouvoir aussi la simplicité.

### Attention au langage codé...

La qualité recherche une nouvelle identité lui permettant de se positionner sans ambiguïté dans l'organisation. Il existe trop souvent une véritable complexité en termes de positionnement car la "qualité" est un mot générique qui recouvre différentes réalités. Il est d'ailleurs intéressant de constater que de plus en plus d'entreprises ne souhaitent plus utiliser ce terme qui a été trop souvent galvaudé et qui est synonyme d'un "territoire protégé". Une sorte de "zone franche organisationnelle". Ainsi, ces entreprises qui ne souhaitent plus parler de "qualité" apportent des évolutions significatives dans leur fonctionnement : par exemple, la fonction qualité disparaît en tant que telle de l'organigramme pour un titre plus évocateur du contenu de la mission (responsable organisation, pilote amélioration continue...), le manuel qualité prend 8

8

une nouvelle forme plus synthétique et orientée "utilisateurs" (et profite de l'occasion pour changer de nom), les pilotes de processus sont responsabilisés... Dans ces organisations, tout est mis en œuvre pour décentraliser la qualité au plus près des acteurs afin de les responsabiliser dans le pilotage et l'amélioration continue de leurs activités. Une approche qui oblige souvent à "repenser" le système qualité pour le rendre plus "digeste" et accessible. Ainsi, une qualité performante dans une entreprise est une qualité qui a clairement trouvé sa place dans l'organisation en tant que fonction ayant des missions opérationnelles, et non pas simplement en tant que titre générique. Une approche qui nécessite une indispensable ouverture sur les autres fonctions en acceptant de partager son cadre de référence. La communication devient un atout majeur qui contraint d'utiliser un "vocabulaire d'entreprise" et non pas simplement un "vocabulaire qualité". Il est d'ailleurs intéressant de s'interroger sur la légitimité d'une norme ISO 9000 chargée de définir des "termes qualité" comme si ceux-ci devaient être différents du langage commun utilisé en entreprise. Si pour se comprendre, échanger, communiquer, il faut se référer à une norme de terminologie, il y a un réel danger de rupture dans l'organisation. Avec un tel comportement, la qualité se crée inconsciemment son propre territoire hostile aux autres services. Il est également surprenant de constater que la qualité (au sens de la norme ISO 9001) fait de l'efficacité son cheval de bataille. « *Il faut s'assurer que son système qualité soit efficace* »... véritable leitmotiv de la norme, cette approche est souvent décalée de la philosophie de nombreuses entreprises qui sont davantage dans une logique de performance, de résultats... Cette notion d'efficacité est certes intellectuellement intéressante mais ô combien difficile à mettre en œuvre. Se poser en permanence la question « *est-ce que mon action a été efficace ?* » peut s'avérer être une réelle entrave à l'amélioration continue, notamment si cette efficacité doit faire l'objet d'une traçabilité. Donner en permanence la preuve de l'analyse de l'efficacité est une démarche lourde et difficile à mettre en œuvre. Quelle entreprise ne s'est pas posé maintes et maintes fois la question du comment évaluer l'efficacité de mes actions correctives ou préventives ? Sur quels critères ? Bien entendu, cette démarche est intellectuelle-



ment intéressante mais, dans la pratique, a-t-on réellement le temps et l'opportunité de passer en revue l'ensemble des actions pour s'assurer qu'elles sont réellement efficaces ? Et d'ailleurs, comment juger sérieusement de cette efficacité ? De nombreux auditeurs sont friands de cette approche et certains n'hésitent pas à en faire une véritable marotte car ils savent que c'est toujours "partie gagnée". Mais le grand perdant de l'histoire est l'image de la qualité, voire même sa crédibilité en interne.

La culture de l'efficacité est-elle réellement une problématique d'entreprise ou plus simplement une problématique qualité ? N'est-on pas aujourd'hui dans l'ère de la performance dépassant le stade de l'efficacité ?

### Attention à l'accoutumance...

La qualité possède son propre cycle de vie. Elle connaît sa phase de développement (mise en place de la démarche), de croissance, de maturité... et, si rien n'est fait, de déclin. Maintenir une "pression positive" en interne est une absolue nécessité pour maintenir en éveil les acteurs de l'entreprise. Un subtil dosage est nécessaire entre le maintien (logique de conformité) et l'amélioration (logique de progrès continu) de dispositions existantes et la création de nouveaux projets (logique de changement). Tout porteur de projet doit positionner son curseur en fonction des priorités de l'organisation et de sa capacité à absorber le changement. Ainsi, tout abus est dangereux : prôner uniquement la logique de "conformité" est un combat difficile pour défendre coûte que coûte les standards établis. À l'inverse, prôner uniquement la

logique de changement génère une réelle instabilité dans l'organisation. Dans un tel contexte, "l'accoutumance" guette tout responsable qualité à une échéance plus ou moins proche en fonction de la taille de l'organisation et des missions confiées. En effet, après plusieurs années de loyaux services, il est parfois difficile d'être un véritable moteur du changement en gardant toute son objectivité. Pour faire face à cette situation, de nombreuses entreprises "dopent" leur démarche par différents moyens qui sont fonction de la taille et des ressources internes : évolution du responsable qualité vers des activités opérationnelles (entre 3 et 5 ans d'activités), évolution du poste de responsable qualité en intégrant d'autres missions (démarche sécurité, démarche environnement...), spécialisation du responsable qualité en gestionnaire de projet en tout genre...

### Conclusion

Après avoir connu ses heures de gloire, la qualité est en phase de maturité en recherchant un nouveau modèle de développement. La concurrence est rude entre les outils et les méthodes : 6 Sigma, prix de l'excellence, management intégré, TQM. Dans ce contexte, il est difficile de prédire avec certitude l'avenir de la qualité en France. Les hypothèses sont nombreuses et variées. Quoi qu'il en soit, pour que la qualité assure sa pérennité dans les organisations, il semble indispensable qu'elle trouve sa place dans chaque entreprise comme un véritable vecteur de progrès au service du management. La qualité du "paraître" (la vitrine) doit laisser place à la qualité "de l'être" en élargissant son spectre d'intervention et ceci non pas dans une logique interventionniste mais au contraire dans une logique de décentralisation. Le paradoxe est réel : il faut accroître le "territoire" de la qualité pour couvrir les processus clés de fonctionnement : l'innovation, le pilotage des budgets, le développement commercial... tout en favorisant la décentralisation auprès des acteurs de l'entreprise. Une évolution qui nécessite de "re-penser" son système qualité pour le redéployer de façon opérationnelle. La génération qualité "cocooning" doit progressivement disparaître pour davantage d'autonomie, de responsabilisation et d'implication. La "qualité du compliqué" doit également laisser place à la simplicité, le retour en force du fameux "bon sens" si souvent oublié... ■