

La qualité et le leadership

UNE RELATION CHAOTIQUE...



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

Le leadership est l'un des huit principes du management de la qualité évoqués dans la norme ISO 9000. Cette intégration est une évidence : on ne peut pas parler de management de la qualité dans une entreprise sans véritable implication de la direction générale. Mais qu'en est-il aujourd'hui ? Le couple leadership/qualité fait-il bon ménage dans les entreprises ? La qualité est-elle réellement considérée comme un outil de management ? Les dirigeants sont-ils réellement les ambassadeurs du management de la qualité dans l'entreprise ou au contraire de simples figurants ?

Autant de questions qu'il convient de se poser pour faire une "photographie" représentative des relations pouvant exister dans une entreprise entre la qualité et la direction, et plus exactement entre la qualité et le dirigeant. Pas de procès d'intention, ni de rancune amère, mais tout simplement la volonté d'exposer un retour d'expériences sur des situations vécues. Le leadership et la qualité : une relation mouvementée...

Les années 1980 : une relation fusionnelle...

Dans les années 1980, la qualité n'est pas normative, elle est participative. C'est

l'apogée en France des cercles de qualité. Les dirigeants sont convaincus des résultats attendus d'une implication totale des collaborateurs dans l'amélioration des

La relation entre la qualité et le leadership est une histoire mouvementée qui a connu différentes époques.

performances de l'entreprise. Les cercles de qualité se propagent dans le monde industriel. Les colloques sur le thème de la qualité totale se répandent à une vitesse exponentielle. Les ouvrages se multiplient sur de nouvelles approches de l'organisation du travail. Les dirigeants sont totalement impliqués dans les démarches ; le leadership et la qualité font bon ménage. Il existe une véritable symbiose entre ces deux approches. La qualité, plus qu'une simple théorie, est un nouveau mode de pensée reposant sur le principe que l'on est plus fort **ensemble** dans une entreprise pour **8**



La politique qualité ne peut plus rester un discours générique sans âme opérationnelle.

améliorer les performances. La qualité bouscule les idées reçues, la dynamique est lancée, la direction impliquée, les résultats sont concrets.

Mais malheureusement, cet univers décrit de façon idyllique possède ses propres éléments de destruction. Les cercles de qualité disparaissent progressivement dans les organisations. Les relations hiérarchiques reprennent l'ordre établi : il y a ceux qui pensent et ceux qui exécutent... Le "copier/coller" des cercles de qualité venus du Japon n'a pas fonctionné. La greffe a été rejetée, la qualité totale devient une qualité technique avec l'arrivée des normes ISO 9000. Une nouvelle relation se dessine...

Les années 1990 : le creux de la vague...

Dans les années 1990, la qualité n'est pas participative, elle est normative. Avec l'arrivée des normes ISO 9000, elle devient un avantage concurrentiel pour de nombreux marchés. La qualité fonctionne désormais au résultat (conformité à une norme) et non plus aux moyens à mettre en œuvre pour atteindre le résultat. Finie l'époque des qualificateurs "facilitateurs", on rentre désormais dans une ère de conformité, de maîtrise

L'ISO 9001:2000 redonne une nouvelle image de la qualité, pour une relation plus harmonieuse avec le leadership.

de référentiel, de rigueur, de rationalité... La certification est l'objectif recherché pour satisfaire les exigences de nombreux acheteurs. La procédure est la "vedette" incontestée de cette époque avec comme principe fédérateur : écrire ce que l'on fait, faire ce que l'on a écrit, vérifier que ce que l'on a écrit est fait et améliorer... Dans ce contexte, le leadership est souvent réduit à sa plus simple expression : rédaction d'une politique, définition d'objectifs, formalisation d'un engagement, participation à la revue de direction... Le leadership est "formel", la direction simplement engagée et non plus impliquée. Celle-ci délègue la qualité et fait confiance aux "hommes/femmes de l'art". La

participation des collaborateurs est souvent succincte. Des groupes de rédaction de procédures sont mis en place pour formaliser les pratiques internes. C'est certainement l'époque la moins glorieuse dans la relation entre la qualité et le leadership ; la qualité a revêtu un habit technique ne répondant pas aux besoins et préoccupations des dirigeants. C'est l'époque du paraître au détriment de l'être. La qualité n'est pas intégrée dans le leadership, c'est une voie parallèle réservée aux experts, avec un langage et une culture d'initiés... La norme ISO 9001:2000 redonne une nouvelle image de la qualité, un indispensable besoin de renouveau pour une relation plus harmonieuse avec le leadership...

Les années 2000 : de nouvelles relations...

Dans les années 2000, la qualité n'est plus une démarche imposée mais devient de plus en plus une démarche volontaire où la recherche de l'efficacité et celle de la performance sont les nouveaux moteurs des systèmes de management. La certification n'est plus la finalité, la satisfaction du client devient la clé de voûte des organisations. Ce changement de norme a insufflé dans les organisations un nouvel état d'esprit en prenant conscience de l'absolue nécessité d'abolir les contraintes inutiles mises en œuvre au nom de la norme.

Aujourd'hui, la qualité doit être un investissement rentable et non plus un domaine réservé à des experts. Les dirigeants adhèrent à ce nouvel état d'esprit pour définir une organisation qui soit le reflet des pratiques de l'entreprise et non plus simplement le reflet d'une volonté théorique générant de nouvelles interrogations, et ceci dans différents domaines. De nouvelles réflexions sont menées dans les entreprises pour optimiser les modes de fonctionnement. La direction est elle-même concernée par cette optimisation liée à ses activités de management.

La politique qualité ne peut plus rester un discours générique sans âme opérationnelle. Elle doit être le reflet des orientations générales de développement de l'organisation, et reposer sur des valeurs communes et partagées dans l'entreprise. Elle doit donner une vision de ce que l'on veut devenir.

Avec cette nouvelle approche, la politique qualité se trouve de plus en plus souvent en concurrence avec la stratégie de l'entreprise, qui mobilise bien souvent la

8

Dans les années 1980, la qualité est participative. Dans les années 1990, elle est normative.

direction et possède une réelle finalité opérationnelle. Alors, dans ce contexte, quel est l'intérêt de conserver une politique qualité à part entière ? Ne vaut-il pas mieux mobiliser les ressources internes pour un objectif commun ? De nombreuses entreprises l'ont fusionnée avec leur stratégie en exprimant une vision, en définissant des orientations stratégiques et en étayant ces orientations par des objectifs mesurables. Cette approche répond parfaitement aux exigences de la norme ISO 9001 et a l'énorme avantage de correspondre à une réalité opérationnelle faisant l'objet d'une véritable implication des équipes dirigeantes.

Il en est de même pour les revues de direction, qui ne peuvent plus être considérées comme une "parade" interne en vue de préparer un audit de certification. Elles doivent apporter une réelle valeur ajoutée en fournissant des données sur le fonctionnement et l'efficacité de son système de management et de statuer sur des actions d'amélioration. Il faut organiser des revues de direction qui soient réellement conçues comme un outil de management, en sortant du cadre purement normatif et des exigences associées, en évitant notamment de construire son ordre du jour selon les alinéas de la norme. De nombreuses entreprises modifient leur approche de la revue de direction en passant d'une logique de "reporting qualité" à une logique de "reporting de management" comportant de nombreuses données factuelles et propices à la prise de décision. Ainsi, avec la norme ISO 9001:2000, de nombreuses entreprises ont engagé des démarches de fond visant à se montrer "sous leur vrai visage", sans aucun complexe, plutôt que de présenter une pâle copie, notamment lors des audits externes.

Ainsi, la qualité et le leadership connaissent une nouvelle époque, avec des intérêts convergents et une réelle concordance dans l'atteinte d'objectifs communs. Pour illustrer nos propos, il est intéressant de

constater une nouvelle tendance dans les entreprises : le terme "qualité" tend à disparaître pour éviter tout quiproquo interne avec le champ d'application du responsable qualité. Quelques exemples significatifs de cette nouvelle tendance : le Manuel qualité devient un Manuel d'organisation, les fiches de non-conformités deviennent des fiches d'amélioration avec un périmètre plus conséquent, les audits qualité internes deviennent des audits de processus, les objectifs qualité se transforment en objectifs, le responsable qualité devient le responsable de l'amélioration continue, etc.

Conclusion

La relation entre la qualité et le leadership est une histoire mouvementée qui a connu différentes époques. Le type de relation est fonction de la finalité attendue de la qualité dans l'entreprise. Il est certain que lorsqu'un

dirigeant met en place une démarche qualité pour améliorer le fonctionnement interne de son organisation avec une participation des collaborateurs, l'implication est dans ce contexte réel : le leadership devient naturel... En revanche, lorsqu'un dirigeant engage une démarche qualité ayant pour unique finalité la certification, l'engagement est souvent moindre, le leadership est exprimé dans sa plus simple expression.

Enfin, lorsqu'un dirigeant engage une démarche qualité pour améliorer son organisation et in fine obtenir une certification, le leadership devient prédominant...

L'évolution de la norme ISO 9001 en 2000 a essentiellement concerné les clients et les processus, alors pourquoi ne pas imaginer que la prochaine évolution de la norme concernera le leadership, avec des exigences complémentaires en matière d'implication des collaborateurs ? Un véritable retour aux sources... ■

Les 8 principes du management de la qualité Principe 2 : le leadership

Chaque principe est défini au travers de 10 critères de performance.

Pour chaque critère, vous devez évaluer votre niveau selon le barème suivant :

- (--) pas fait dans notre organisation, inexistant ;
- (-) peu fait dans notre organisation, embryonnaire ;
- (+) fait dans notre organisation, fonctionne ;
- (++) bien fait dans notre organisation, efficace.

Le leadership (selon la norme ISO 9000)

« Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. »

N°	Critères d'évaluation	Cotation			
		(--)	(-)	(+)	(++)
1	La politique (qualité) est définie par la direction pour exprimer les orientations et les intentions de développement. Elle est en ce sens dynamique et en totale cohérence avec la politique générale (voire même fusionnée).				
2	La politique (qualité) fait l'objet d'un véritable pilotage par la direction.				
3	La politique (qualité) est communiquée de façon dynamique en interne. Elle est connue, comprise et assimilée par les collaborateurs.				
4	Les objectifs sont établis en tenant compte de la politique (qualité). La corrélation entre la politique et les objectifs est facilement démontrable.				
5	Les objectifs contribuent à l'amélioration de l'organisation. Ils sont pertinents en termes de valeur cible à atteindre.				
6	Les objectifs font l'objet d'un véritable suivi et d'une analyse pour apporter des améliorations en cas de dérive des résultats.				
7	Il existe des plans de développement pilotés par la direction et en parfaite adéquation avec la politique et les objectifs.				
8	Les ressources allouées par la direction dans le système de management permettent d'assurer une amélioration continue de l'organisation.				
9	La direction est impliquée dans le système de management (de la qualité) en intervenant de façon appropriée et périodique. Elle témoigne de son engagement en interne par différents moyens.				
10	Les revues de direction contribuent à l'amélioration permanente du système de management de la qualité. Elles comportent toutes les données nécessaires pour réaliser un bilan objectif et décider d'amélioration.				
Total					