

# Introduction

Ce livre est construit selon la technique du puzzle : arriver au résultat à partir de morceaux épars qui, petit à petit, se rejoignent pour former d'abord quelques ensembles cohérents, mais séparés. Puis se créent des liens entre ces ensembles pour former un tout. Ainsi vous découvrirez le tableau final, à votre manière, selon votre cheminement et votre compréhension pas à pas.

Avez-vous remarqué comme il est aisé de refaire un puzzle ? Il y a bien plus que la mémoire visuelle : la connaissance du tableau final permet de placer très facilement un détail à la bonne place même quand il est isolé. Parce qu'il a pris du sens.

Cette présentation nous a paru associer deux avantages :

- Elle vous permet à vous, lecteur, de lire l'ouvrage à votre convenance. Sans vous astreindre à une étude suivie. En prenant les chapitres selon vos besoins et vos goûts... Ou votre humeur. La question à laquelle répond chaque chapitre est clairement indiquée dans le titre et le contenu évoqué dans le texte introductif de chaque partie. Vous aurez donc tout loisir de retenir ce qui fait écho à vos préoccupations et de passer sur ce qui vous intéresse moins. Au moins pour le moment.
- Pour nous, auteurs, cette présentation permet de revenir sur l'essentiel à partir de problèmes différents. L'essentiel, ce sont ces quelques

idées force qui constituent le véritable contenu de ces pages. Notre objectif est seulement de vous les présenter sous des angles différents.

Il n'y a donc pas d'enchaînement logique entre les cinq parties de ce livre ou entre les chapitres de chacune d'elle. Aucun d'eux n'est lié ni à celui qui précède, ni à celui qui suit par un lien de cause à effet. Pourtant tous sont reliés entre eux par l'intermédiaire de ces idées force qui forment *le fil rouge* de la démarche que nous proposons :

Mettre au point et faire fonctionner un système de management de la qualité, c'est apporter aux managers le cadre et le soutien dont ils ont besoin pour :

- prévoir, planifier ;
- organiser, adapter ;
- commander, déléguer ;
- comparer, décider ;
- coordonner, harmoniser ;
- communiquer, mobiliser ;
- maîtriser, contrôler.

Ce sont les sept grands domaines clés du management, évoqués au gré des chapitres.

L'entreprise est un lieu où, bon gré, mal gré, doivent s'intégrer deux sortes de besoins, les besoins de l'organisation et les besoins individuels. Cette intégration n'est ni impossible, ni donnée spontanément. Mais, elle s'appuie sur l'organisation et la communication que la hiérarchie peut geler ou favoriser.

Dans une entreprise, comme dans le corps humain, tous les organes sont en interaction. Chacun à sa place, avec sa ou ses fonction(s), apporte sa contribution de manière spécifique et harmonieuse. L'organe essentiel est le cerveau qui commande tout, plus ou moins consciemment. La direction de l'entreprise joue ce rôle qui dépasse largement commandement et contrôle.

Pour tenir, dans la durée, le challenge de la qualité, une entreprise doit mettre l'accent sur la communication. Il s'agit à nos yeux d'une décision de direction. C'est pourquoi, nous avons inclus dans ce livre une cinquième partie sur les techniques de communication, aussi importantes pour nous que la connaissance des normes et des méthodes.

Pour la vie d'une entreprise, les référentiels qualité sont très comparables au Code de la Route pour les automobilistes. Connaître et pratiquer le Code de la Route ne fait pas de nous, automatiquement, de bons conducteurs. Mais, cela y contribue...

Il faut, en plus, non seulement une voiture en bon état, mais surtout un pilote aguerri. Ce dernier doit avoir une bonne vue, une attention vigilante et des réflexes, le sens de l'appréciation de l'entretien des routes et la capacité à interpréter les effets possibles de la météo. Et surtout, il doit avoir le sens des autres : passagers, piétons, automobilistes. Enfin, il lui faut comprendre l'esprit, l'intention et l'utilité de ces exigences qui sont avant tout le fruit de l'expérience.

Il en est de même pour conduire une entreprise avec les données du système de management de la qualité. Et ce rôle de pilote est prioritairement dévolu à la direction.

En somme, nous cherchons à vous transmettre le nouveau *gène qualité*. Celui qui, porté par les nouvelles normes ISO 9000 et suivantes dans leur version 2000, donne à l'efficacité la priorité qu'elle n'aurait jamais dû perdre. Ce *gène* s'accroche à tous les systèmes de management de la qualité, y compris ceux qui relèvent de l'accréditation. Il place la gestion des compétences et la communication dans et autour de l'entreprise, dans une position qui leur donne leurs lettres de noblesse.

La nouvelle édition nous permet de faire le point sur quelques évolutions de l'approche processus. Tout en décloisonnant les fonctions, cette approche dote le management d'un outil centré sur l'amélioration et le progrès : pour le client, mais aussi pour l'organisme. Nous l'avons illustrée de représentations graphiques simples auxquelles nous avons participé.

Nous avons ajouté des anecdotes qui apportent, du moins nous l'espérons, un sourire, une bulle de vécu. Ces textes viennent conforter ou, parfois, contredire le texte « doctrinal » environnant, nous rappelant que nous sommes dans des activités humaines qui échappent, de temps à autre, aux schémas préconçus...

Rien n'est jamais figé. Nous avons perçu, dans le bilan qu'a dressé pour nous un chef d'entreprise, un risque d'apparition « d'espaces » entre les processus. Nous rapportons plusieurs extraits de cette interview. Même avec des indicateurs satisfaisants, la nouvelle approche ne règle pas tous les problèmes de management. Cela confirme que la

dimension humaine de l'outil apporte certes des succès, mais aussi de nouveaux obstacles à franchir.

Il est encore tôt pour mesurer les incidences de la mondialisation dans les organisations. Ce sera un facteur important d'évolution dans le management et l'organisation du travail. La démarche qualité est mise au service de « l'efficacité » ou « performance globale ». Elle développe aussi l'harmonie entre toutes les composantes des organisations, en privilégiant la place de l'homme au sein des structures.