

Avant propos

« J'ai toujours préféré la folie des passions à la sagesse de l'indifférence. »

Anatole France

Tout débute en ce matin du mois de juin 1989...

Après de multiples recherches je viens enfin de trouver mon stage pour développer l'activité commerciale de cette PME de trente personnes spécialisée en sous-traitance de tôlerie fine. Quelle aubaine, une PME industrielle avec de réels besoins et qui fonde de nombreux espoirs sur moi pour trouver de nouveaux clients ! Je découvre l'univers de l'entreprise dans un contexte où tout est à créer au niveau commercial. Le patron prend de son temps pour m'expliquer le fonctionnement de sa société, me présenter les produits, m'introduire auprès des collaborateurs... Une relation de confiance s'établit immédiatement. Le courant passe. Il imagine que l'on va faire quelque chose de bien ensemble. Pour ma première expérience professionnelle, je suis réellement étonné de ce climat mais le plus dur reste à venir : il va falloir prouver par des faits et des résultats les espoirs qui ont été fondés. Cette situation me passionne, je m'investis totalement dans ce projet et débute mes investigations commerciales : recherche de fichiers, rencontre avec des professionnels de la profession, mailing, phoning, prise de rendez-vous... je développe toute la panoplie du « parfait commercial » (ou du moins comme je l'ai appris lors de mes études). Après de multiples efforts, les premiers résultats se concrétisent. Ouf, je me sens mieux, j'avais une telle peur de l'échec, de décevoir

pour ma première expérience professionnelle, je voulais impérativement débiter ma carrière par une satisfaction personnelle. Mon rêve devient réalité, je prends progressivement confiance en moi. Le patron continue à me soutenir, me confie de nouvelles missions, m'introduit auprès des clients... je suis réellement épanoui... je découvre l'univers de l'entreprise par une expérience réussie.

Et puis, un matin de ce mois de septembre 1989, je découvre une autre facette de l'entreprise.

Un véritable cataclysme se produit dans la société. Le principal client représentant plus de 30 % du chiffre d'affaires fait part de son mécontentement : « Nous vous demandons de bien vouloir mettre en place un plan d'action correctif pour améliorer la qualité de vos produits et les délais de vos livraisons. La situation en l'état n'est plus acceptable, si des progrès ne sont pas rapidement constatés, nous serons dans l'obligation d'arrêter nos relations commerciales ». Pour moi, cette lettre restera à jamais comme un détonateur : je viens de me rendre compte que tous les efforts consentis depuis plusieurs mois concernaient uniquement la « conquête » de nouveaux clients alors que l'entreprise avait des difficultés à satisfaire ses propres clients. Nos regards étaient tournés vers l'extérieur sans se soucier des dysfonctionnements internes. J'étais dans une logique du « toujours plus » au détriment du « toujours mieux ».

Face à cette situation de crise, le patron me convoqua dans son bureau et me demanda de préparer un courrier de réponse à ce client en insistant sur la « forme » qu'il fallait lui donner. Ma préoccupation était autre : comment arriver à apporter une réponse sur le « fond » pour améliorer de façon durable la satisfaction de ce client ? Nous étions à cette époque dans les heures de gloire du « management participatif » avec de belles idées sur la participation du personnel. Les cercles de qualité étaient encore d'actualité. Alors, je me mis à étudier, à lire de nombreux ouvrages sur le management, à m'inscrire à des conférences. Hervé Serieux était pour moi un véritable héros : le « porte-parole » du management participatif. Un véritable « homme de l'art » sachant faire passer des messages simples et tellement réalistes avec une telle facilité en terme de communication. J'étais admiratif de ce modèle et partageais ses idées. Son ouvrage *L'Entreprise du 3^e type* m'illuminait d'espoir sur le management à la française. J'étais convaincu et entièrement dévoué à cette cause. J'étais de nouveau passionné pour essayer de mettre en pratique des idées théoriques.

Après la théorie, la mise en pratique...

Alors, après maintes réflexions, je me décidais à franchir une nouvelle fois la porte de la direction pour m'entretenir avec le patron et lui parler « management ». À mon âge, cela pouvait sembler totalement anachronique. Après de multiples échanges, il me donna enfin son accord pour arrêter de façon momentanée la prospection et me consacrer à la fidélisation de la clientèle (au sens large du terme) passant par une amélioration de la qualité des produits et des services associés. Bien entendu, la première chose à réaliser était de répondre à ce client avec un « courrier » d'attente : « Nous allons mettre en place un plan d'amélioration continue dont le programme définitif vous sera communiqué dans 8 semaines ». Le compte à rebours est lancé, fini la théorie, place aux travaux pratiques... Alors, pour débiter cette démarche participative nous avons décidé de réaliser deux enquêtes : une auprès des principaux clients de la société et l'autre auprès du personnel. Nous voulions avoir une vision complète de la perception de l'entreprise et ceci auprès des collaborateurs internes (même si ceux-ci ne représentaient qu'une trentaine de personnes) et également auprès des principaux clients (une vingtaine de clients représentant plus de 80 % du chiffre d'affaires) : conception des questionnaires, test, réalisation des enquêtes, tabulation des résultats... tout fut réalisé dans les délais escomptés. L'échéance de huit semaines fut respectée.

Encore fallait-il imaginer un plan d'actions cohérent à partir de toutes ces données. Les résultats avaient le mérite de mettre en exergue les principaux dysfonctionnements de l'entreprise et de pouvoir les mesurer. C'est tout naturellement que nous avons décidé de construire notre plan d'actions sur les trois priorités de chaque enquête (interne et externe). Et me voilà parti à la découverte de nouveaux aspects de l'entreprise : l'ordonnancement, la gestion de planning, les gammes de fabrication, le contrôle... Tout un univers qui m'était jusqu'alors inconnu. D'analyse en analyse, je me rends compte que toute activité secrète ses propres germes de dysfonctionnements. Le foyer n'est pas unique. Il existe tant de points à risques pour produire de la non-qualité ! La montagne à gravir me semblait inaccessible. Et pourtant, il fallait avancer, trouver des voies pour honorer notre engagement avec ce client. Bien que des premières actions aient été engagées, je me trouvais pour la première fois en situation d'incapacité à relever le défi. Le constat était simple et sans équivoque : « je ne pourrais pas y arriver tout seul ». D'ailleurs les sources de mon échec se trouvaient peut-être dans mon propre mode de fonctionnement. Pourquoi vouloir attaquer cette montagne seul ? Pourquoi vouloir jouer « solo » alors qu'il existe une équipe en interne prête à se mobiliser ? Les clés de réussite de la fidélisation ne sont-elles

pas aux antipodes des clés de la conquête de clientèle ? Il fallait que je change mon approche pour faire du collectif et du participatif pour dépasser le stade de mes appréhensions. L'amélioration ne pourra passer sans la communication sous quelque forme que ce soit. Il fallait accepter ce postulat.

Et si on travaillait ensemble...

De ce fait, je me décidai de nouveau à frapper au bureau du patron. « Monsieur, je suis désolé de vous déranger une nouvelle fois, mais je ne sais plus comment avancer dans le projet que vous m'avez confié. Je ne suis pas un expert industriel et j'ai du mal à trouver des solutions aux problèmes posés. Lors d'un précédent échange, je vous ai présenté le fonctionnement des cercles de qualité. Cela avait semblé retenir votre attention. Ne serait-il pas intéressant d'essayer de lancer ce programme ? » La réponse fut immédiate et sans équivoque « Je suis d'accord pour déployer une approche participative mais dans un premier temps je préfère initier des groupes de travail et non pas des cercles de qualité. » Pleinement satisfait de la réponse, mon angoisse n'en fut pas moins grande : moi, le stagiaire « commercial », je me retrouvais en position d'animer le premier groupe de travail de l'histoire de cette PME pour mettre en application ce qui était écrit dans les livres ! Le rêve allait devenir réalité. C'était fabuleux, il fallait maintenant définir la méthodologie et tout préparer en interne. Et c'est comme cela que j'ai animé plus d'une dizaine de groupes de travail dans une PME de trente personnes. Chaque groupe produisait des résultats. Le patron était demandeur et satisfait des propositions. Des solutions opérationnelles émergeaient face aux nombreux problèmes avec toujours la même constance en terme de simplicité et de facilité de mise en œuvre. On était vraiment dans une logique du concret, du bon sens, du simple... Pas de révolutions mais une multitude d'évolutions dans de nombreux domaines. Les progrès étaient tangibles. Le client mécontent retrouva progressivement confiance dans la société et ce n'était pas le seul, la satisfaction était de nouveau au rendez-vous, l'ambiance dans l'entreprise était plus détendue du fait de la réduction significative des dysfonctionnements et de l'amélioration des délais...

Mais il ne fallait pas s'arrêter là, le patron voulait maintenant faire de la démarche qualité un véritable avantage concurrentiel. La troisième phase du programme consistait dès lors à renforcer la communication avec un support destiné aux clients ayant comme slogan « Un nouveau regard sur un métier en pleine mutation ». Le ton était donné, la qualité venait en support des projets de développement de l'entreprise. L'objectif de se positionner en tant que fournisseur de premier rang était à la hauteur des ambitions de cette PME. En interne,

il fallait également communiquer sur les effets de la démarche qualité. Un journal interne fut publié tous les trimestres. Un véritable succès en terme de lectorat : la dérision et l'humour (le tout sous contrôle) faisaient fonctionner les zygomatiques de tous les collaborateurs. Ce schéma du management participatif fonctionnait plutôt bien et produisait des résultats significatifs. Mais après plusieurs années, nous avons atteint notre seuil d'incompétence (selon le principe de Peter) pour entretenir cette dynamique de progrès et insuffler une nouvelle dose d'amélioration.

Après le participatif, en route pour la certification...

En avril 1991, lors d'une rencontre avec le même client principal, ce dernier nous exposa la nouvelle politique achats du groupe. « Tous les fournisseurs ayant une activité industrielle et réalisant un chiffre d'affaires significatif doivent s'engager dans une démarche assurance qualité visant une certification de type ISO 9000 ». Nous comprenions que ces critères concernaient directement l'entreprise qui faisait ainsi partie des « heureux élus » de l'époque. Contrairement à la première requête de ce client, l'entreprise était beaucoup plus sereine. Avec tout le travail accompli, nous ne devons certainement pas être loin du but... du moins telle était notre conviction. Nous allions mettre en œuvre un « plan de bataille » pour afficher notre qualité certifiée. Un label que nous pourrions exposer pour prouver la maîtrise de notre organisation. Nous avons les moyens de faire reconnaître cette qualité qui avait mobilisé l'entreprise depuis plusieurs années. Nous pouvions être référencés dans le « Guide Michelin » des acheteurs avec en prime une décoration sous la forme d'un certificat. C'était un véritable avantage concurrentiel, d'autant plus que tous les « acheteurs » des grands groupes étaient sensibilisés à cette démarche. C'était l'époque de la qualité certifiée... sinon rien !! La brèche était ouverte, ne pas s'infiltrer aurait été une erreur stratégique.

En tant « qu'animateur qualité » de la société, l'héritage de ce dossier me revenait tout naturellement. Une nouvelle mission m'était confiée. Que de chances de découvrir un autre éclairage de la qualité ! Mais là, fini l'improvisation, le « bon sens » bien que nécessaire n'était plus suffisant, il fallait se conformer à un « texte de loi » avec ses exigences. Après maintes lectures de la norme, le dossier me semblait une nouvelle fois délicat car, dans cet univers de l'exigence, la compréhension n'est pas naturelle, il est indispensable d'avoir un « décodeur » pour en comprendre la signification. Je ne savais comment aborder cette problématique. Cette « science » étant relativement récente, les

retours d'expérience étaient encore peu nombreux sur le marché. La solution d'un accompagnement par un consultant semblait inéluctable surtout qu'à cette époque les possibilités de financement et subvention étaient nombreuses. Nous avons ainsi recherché un consultant pouvant nous accompagner dans ce projet et qui devait impérativement tenir compte de notre culture d'entreprise. La sélection fut rude ; il fallut d'abord écarter les « opportunistes » s'étant improvisés consultants en qualité plus par l'attrait du gain (marché à fort potentiel) que par réelle conviction et compétences en la matière. La sélection effectuée, il n'y avait plus qu'à...

Cette fois, tous les éléments étaient réunis pour initier ce projet de certification dans l'entreprise : la culture qualité en interne, la confiance retrouvée des clients, l'accompagnement par un consultant spécialisé, l'envie de faire partie des premiers certifiés dans notre domaine d'activité... Je découvris au fur et à mesure de ce projet, une nouvelle façon d'aborder la qualité dans l'organisation, non plus sur un mode de management participatif mais sur une rationalisation des procédures dans l'entreprise. Eh oui ! après trois années de loyaux services dans la qualité, je venais tout juste de découvrir l'existence de la « procédure » avec l'interprétation qui était faite à cette époque de la qualité ou plus exactement de l'assurance qualité : le fameux PDCA (Plan – Do – Check – Act) interprété de façon erronée sous la forme suivante : la qualité c'est écrire ce que l'on fait (Plan) au lieu de la notion de prévoir/planifier, faire ce que l'on a écrit (Do), vérifier l'application de ce que l'on a écrit (Check) et corriger si nécessaire (Act). L'écrit était au cœur de ce dispositif voir même le point de départ de ce PDCA. Quoi de plus simple et de plus évident. Ce scénario m'intéressait tout en m'intriguant. Avec l'aide du consultant, nous abordions chaque point de la norme pour trouver des réponses opérationnelles à des exigences normatives. Mon lexique qualité était enrichi de nouveaux termes jusqu'alors inconnus : revue de contrat, revue de direction, étalonnage... Je trouvais la démarche intéressante et complémentaire au travail de fond réalisé. Cette rationalisation permettait de définir par écrit le « qui fait quoi dans l'organisation » et apportait une réelle valeur ajoutée en abordant des domaines inexploités. Les collaborateurs participaient à la rédaction des procédures, un comité de pilotage validait les propositions, le projet se déroulait en respectant les échéances prévues. Puis, l'audit de certification se rapprochait, l'équipe était mobilisée, le consultant serein du travail accompli... Sauf que pour cette grande occasion, le tirage au sort nous a été plutôt défavorable. Nous avons eu droit à un festival de l'auditeur se complaisant à la recherche de l'écart normatif sans valeur ajoutée organisationnelle. Il était incontestablement le plus fort à

ce jeu. Nous ne pouvions pas rivaliser avec son expertise. Il était le maître et nous ses élèves. Il ressortait de ses propos une certaine satisfaction dans ses explications. Il maîtrisait parfaitement ses « marottes » alors que notre territoire du « management participatif » ne le passionnait pas. Ce fut un véritable choc « culturel » capable de décourager les plus vaillants défenseurs de la qualité. Nous étions recalés pour une histoire d'incertitude de mesures complètement éloignée des réalités et des risques de l'entreprise. Je ne comprenais pas. J'étais découragé par un tel comportement. Et pourtant ce n'était pas une fiction c'était malheureusement la réalité, il fallait reprendre la copie. Cette expérience a été douloureuse car c'était la première fois que nous rencontrions sur notre chemin un représentant d'une qualité qui n'était pas la nôtre, une « qualité qualiticienne » qui ne correspondait pas à nos valeurs, à nos convictions. Cette qualité-là est en réalité dangereuse car elle crée un véritable clivage pouvant laisser sur le banc de touche les « amateurs ». La principale « victime » de cette épopée a été la direction de l'entreprise qui ne se retrouvait pas dans les conclusions de l'auditeur : « une non-conformité pour des incertitudes de mesure alors que nous n'avons jamais eu aucun retour client pour un problème dimensionnel et que nos pieds à coulisse pouvaient largement supporter les dimensions relevées ». Enfin, à quoi bon, il est l'expert, la contestation n'était pas de circonstance à cette époque, alors place à l'action corrective...

Et après la certification...

La certification obtenue, nous avons finalement pris cette croisade du bon côté, car, en toute objectivité, le travail accompli a apporté une valeur ajoutée pour l'organisation. Il était grand temps d'exposer cette « qualité certifiée » en positionnant le logo du certificat sur de nombreux supports commerciaux. Le « just certified » était un véritable vecteur de communication. Puis, après cette période de félicitations, de remerciements en tout genre... il fallait de nouveau affiner notre copie car, comme de nombreux « diplômés », nous avons été un peu ambitieux sur les dispositions définies dans les procédures. La crainte de l'audit initial de certification nous avait conduits à un système qualité comportant des fardeaux organisationnels pour limiter les risques : étalonnage annuel de tous les équipements de contrôle, gestion documentaire avec multitude de visas, revue de contrat intellectuellement intéressante mais difficilement réalisable en l'état... Il fallait simplifier, réaliser un dégraissage de l'inutile pour trouver un équilibre qui nous convenait en terme de gestion et corriger nos « erreurs de jeunesse ». Cette époque dite de l'« après-certification » a été certainement la plus difficile à gérer dans mes différents projets. Il existait en interne comme

une envie de « respirer » de retrouver une certaine stabilité après tous les changements vécus, de prendre un peu de recul par rapport à la « qualité ». L'objectif d'être certifié avait été atteint, celui de maintenir la certification ne mobilisait plus autant les énergies, surtout que l'entreprise subissait de plein fouet une crise sur son marché.

Les préoccupations étaient autres et pourtant il fallait maintenir le cap dans une logique d'amélioration permanente pour éviter de se contenter de l'acquis. Avancer, mobiliser, motiver... être la locomotive du changement n'est pas de tout repos. Il fallait trouver de nouvelles sources de motivation. Faire le plein d'énergie pour drainer de nouveau le changement en interne tout en connaissant parfaitement les limites de l'organisation. En effet, tout le travail accompli me donnait une parfaite vision de l'organisation et de ses rouages. Mais je me rendais progressivement compte que cette maîtrise que j'avais de l'organisation n'était pas en soi un atout mais au contraire une « barrière » au changement. J'étais partie prenante sur de nombreux sujets, en plein cœur de la mêlée. J'avais une réelle difficulté à prendre du recul pour critiquer de façon constructive cet édifice qualité. Je manquais d'objectivité, je n'étais plus cet « œil neuf » que l'organisation attendait pour apporter de nouvelles solutions à des problématiques connues. J'étais là au cœur de cet écosystème que je m'efforçais de maintenir et d'améliorer. Tout un ensemble chronophage qui laissait peu de temps à la créativité, à l'initiative personnelle, à l'innovation... J'étais présent dans l'organisation tout en me sentant démuné non pas à « cause des autres » mais plus par envie d'autres choses. Et je commençais à m'interroger sur de nombreux points : « Et si j'avais moi même atteint mon propre seuil d'incompétence, et si je n'étais plus l'homme de la situation, et si l'entreprise avait désormais besoin de plus de rationalité pour capitaliser l'existant, et si... ». Autant de questions que je partageais librement avec le patron de cette PME en lui proposant de nouveau un autre projet, une autre forme de collaboration... il était temps pour moi de découvrir un autre univers...

Introduction

La qualité est en crise. La norme ISO 9001 a créé un modèle unique. Une référence indiscutable. Un monopole qui a limité la qualité à un seul modèle d'expression. Une seule approche avec un mode de fonctionnement universel. La qualité cherche désormais un nouveau souffle sur un marché en stagnation. Elle vivote dans un environnement hostile à son égard. Elle a besoin d'autre chose mais sans vraiment savoir quoi. Elle connaît les limites de son développement mais n'obtient pas de consensus universel sur « l'après-certification ». Elle cherche une nouvelle dynamique pour retrouver le devant de la scène. Cachée dans les coulisses de l'organisation, la qualité a du mal à se positionner. Elle qui a été si souvent accoutumée à être la « star » des organisations. Ce second rôle ne lui convient pas, mais difficile de faire autrement. La période est peu propice au changement. La conjoncture ne peut être tenue comme seule responsable de cette situation. Le malaise est plus profond et d'ordre structurel.

La norme ISO 9001 est un accélérateur de développement et d'amélioration des organisations lors de la mise en place et de la phase dite « d'après-certification » (dans les 3 à 5 années qui suivent la certification). Mais elle est souvent insuffisante pour les organisations matures qui ont besoin d'autre chose. La dynamique d'amélioration exigée dans le cadre de la norme est trop restrictive. Les parties prenantes sont abordées essentiellement en termes de clients. Les autres acteurs sont oubliés. Le rôle de « l'Homme » est réduit à sa plus simple expression : une ressource parmi tant d'autres. Les actionnaires sont délaissés. La performance est encore un thème tabou pour l'ISO 9001. Les fournisseurs

sont simplement évalués. La direction participe bien souvent sans conviction en respectant simplement les rituels exigés. Du fait de cette approche parcelaire, la qualité navigue souvent à côté de la vraie vie de l'entreprise. Elle est en soutien passif de l'organisation et subit le changement en étant rarement à l'origine de celui-ci comme dans le passé... La qualité est en crise, c'est une réalité. La « positive attitude » est insuffisante pour masquer le malaise actuel. Le temps de la réflexion est désormais nécessaire pour trouver d'autres solutions et créer un nouveau souffle. La qualité doit-elle se résumer à la norme ISO 9001 ? Les entreprises sont-elles suffisamment matures pour accepter autre chose ou tout simplement ont-elles envie d'autre chose ? La seule évolution de la norme ISO 9001 est-elle suffisante pour insuffler le changement ou faut-il anticiper le changement ?

Bien entendu, la problématique actuelle de la qualité est complexe, il n'existe pas un seul et unique facteur responsable de cette situation. Les causes sont diverses et variées. Elles diffèrent en fonction des pays, des secteurs d'activités, des entreprises...

Ainsi, nous allons vous présenter dans une première partie le contexte qualité, la genèse d'un concept qui a évolué au cours du temps. La qualité est actuellement souvent résumée à la norme ISO 9001. Elle a connu différents cycles avec des orientations différentes. La qualité d'aujourd'hui est différente de la qualité d'hier et sûrement différente de celle de demain. Comme tout phénomène, la qualité connaît son propre cycle de vie. Son histoire montre qu'elle a toujours su s'adapter à son environnement en prenant en compte de nouvelles orientations lorsqu'elle était en situation périlleuse. Elle n'a jamais laissé le temps à ses détracteurs de l'anéantir. Elle a passé avec succès les modes en tenant compte des besoins des entreprises, notamment en terme de management.

La deuxième partie va être consacrée à l'identification des symptômes qui mettent (ou peuvent mettre) en danger la qualité. L'approche déployée n'a pas la prétention d'être exhaustive mais présente un « constat ». Une perception certes parfois négative mais souvent réaliste de la qualité et de la norme ISO 9001. Cette analyse doit être propice à la réflexion, et à l'observation en évitant tout de suite les recettes miracles, les « copier/coller » méthodologiques, les « il suffit de... ». Car le malaise « qualité » n'est pas aujourd'hui d'ordre technique mais plutôt d'ordre « culturel » : On fait la « qualité exigée » c'est-à-dire une qualité rationalisée, « processurisée », « isonormée » en laissant peu de place à la créativité, à l'innovation... aux femmes et aux hommes qui créent la richesse

des entreprises. Le client en est parfois même oublié en termes de perception concrète de la qualité dans son acte d'achat. Ainsi, cette deuxième partie de l'ouvrage va permettre de partager des axes de réflexion sans aucune solution immédiate. Simplement se « payer le luxe » d'analyser une situation. De bien positionner le problème et d'en rechercher les causes. Prendre le temps de la réflexion avant le temps de l'action.

Dans une troisième partie, nous allons définir les 10 principes pour optimiser un système de management de la qualité. De nouveaux défis que la qualité doit désormais relever pour retrouver ses « lettres de noblesse » et contribuer à la performance des organisations.

Enfin, dans une quatrième partie, nous allons présenter les impacts réels ou potentiels de cette évolution de la qualité sur le rôle, les missions et les compétences des managers qualité. Les entreprises vont rechercher de plus en plus des managers qualité capables de les accompagner dans leur démarche de progrès. Les entreprises vont chercher de nouveaux talents : de véritables « boosters » de la performance utilisant la norme ISO 9001 comme un socle de développement et non pas comme une finalité. Des managers qualité capables de fédérer des équipes autour d'un projet commun, capables de porter la stratégie dans toute l'organisation... de véritables ambassadeurs du progrès qui accompagnent le changement avec « les hommes et les femmes » de l'entreprise. Des managers qui seront évalués sur leur capacité à contribuer à la performance globale de l'organisation et non plus simplement sur l'efficacité d'un système qualité. Un changement culturel évoluant vers une obligation de résultats plutôt qu'une obligation de moyens.