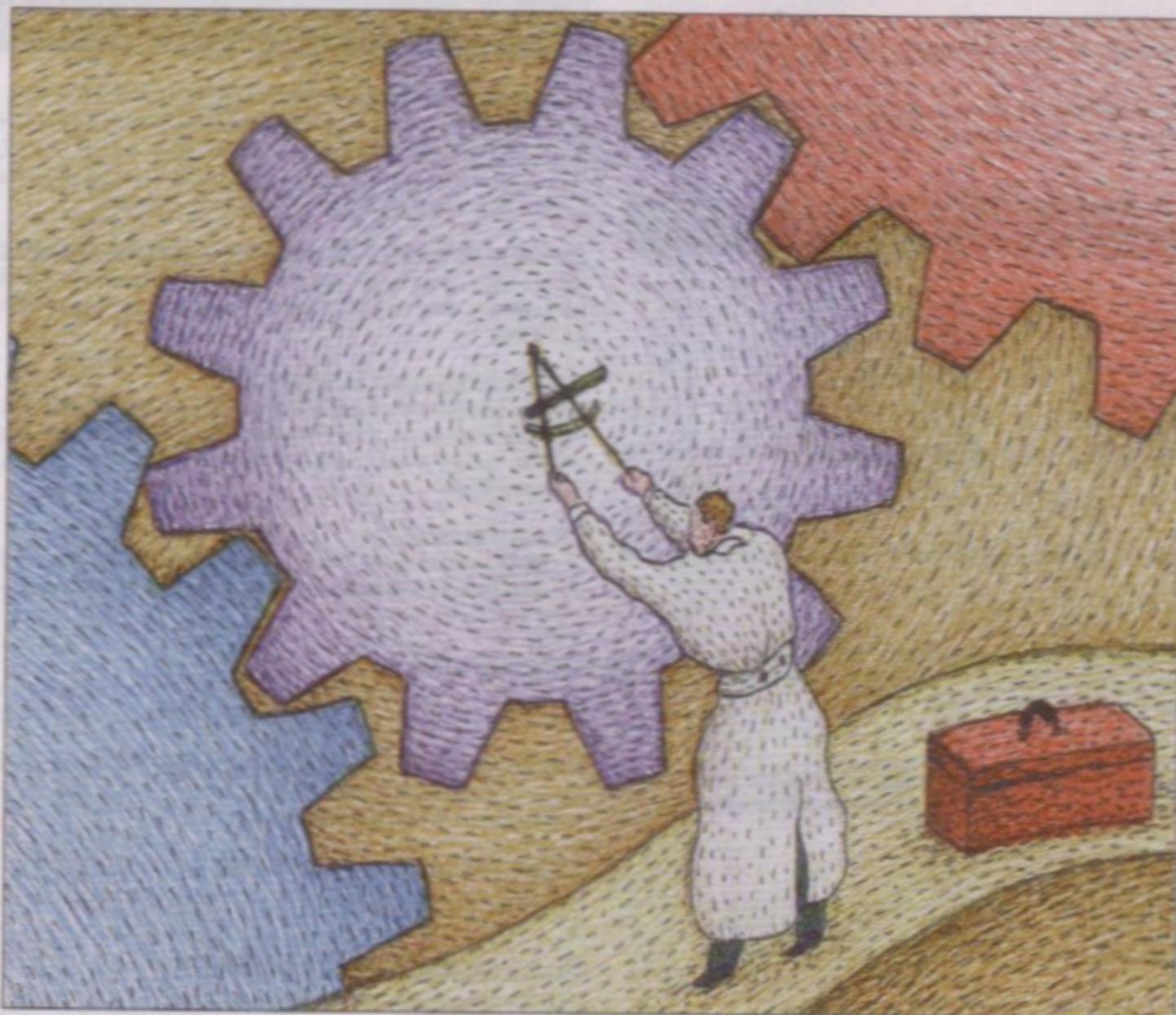


Le management de la qualité entre peu à peu dans une phase opérationnelle

■ Les approches opérationnelles commencent à séduire les grandes entreprises.

■ Mais les politiques et les départements qualité restent largement dominés par une vision théorique et procédurière.

Les exemples sont nombreux qui montrent à quel point un petit détail dans l'organisation, dans la gestion des processus de production, peut occasionner de grosses défaillances, générant elles-mêmes de véritables sinistres. » Pour le consultant Christian Doucet, organisateur du cycle de conférences du salon Sisqual 2006 (*), jamais le besoin des entreprises en matière de qualité ne s'est exprimé avec autant d'acuité. Globalisation et complexification du monde industriel ont contribué à accroître sensiblement les besoins en matière de prévention des risques. Pourtant, entre l'expression accrue d'un besoin et la définition de réponses adaptées, un fossé s'est manifestement creusé.



« La qualité est en crise. » La gestion de la qualité évolue dans un périmètre d'application aussi étendu que ses contours sont flous. Au sein de l'entreprise, une direction qualité interfère avec de nombreuses entités : directions de l'organisation, directions de programmes ou de projets, départements métrologie, départements processus, départements sécurité et environnement, départements méthodes et maintenance... Entre délateurs et zéloteurs, entre débats quasi idéologiques et querelles d'écoles, la qualité aura donné naissance à un langage

propre, le plus souvent abscons pour le commun des mortels. Elle aura surtout produit une masse astronomique de normes (près de 15.000 normes publiées) et de documents, un corpus théorique sans égal dans le monde de l'entreprise. En 2005, la seule norme ISO 9001 était en vigueur dans 776.000 organisations et entreprises dans le monde, dont 24.500 en France.

« La qualité est en crise, victime des excès de ce qu'on peut appeler la « qualité », cette approche développée par les organismes de certification et encouragée

« AUJOURD'HUI, LA QUALITÉ SE RÉDUIT À DU CONTRÔLE DE PROCESSUS ET À DE LA GESTION DE CONFORMITÉ À LA NORME. »

par les cabinets spécialisés. Aujourd'hui, dans les faits, la qualité se réduit à du contrôle de processus et de la gestion de conformité à la norme », développe Christian Doucet. Ainsi les approches plus ancrées dans la réalité opérationnelle et la dimension « métiers » sont loin d'avoir investi le tissu des entreprises françaises.

À l'image de la BCS (balance score card), qui commence à séduire depuis quatre ou cinq ans de grandes entreprises européennes. Modèle d'analyse et d'aide à la décision stratégique, la BSC va dépasser les systèmes classi-

ques de reporting basés sur des indicateurs essentiellement financiers pour gérer la performance de manière globale, intégrée et évolutive.

On est dans une démarche de qualité totale, encadrée et animée par des comités exécutifs et des comités de pilotage. « Il faut réhabiliter une qualité visant l'amélioration de l'efficacité par le diagnostic des dysfonctionnements et l'identification des bonnes pratiques. Il est temps de revenir à des choses simples, tangibles, opérationnelles », revendique Christian Doucet.

Deux types d'approche. Le discours qualitatif peut épouser deux types d'approche : d'un côté l'assurance qualité, méthode analytique, procédurière et très gourmande en documentation ; de l'autre le management de la qualité, méthode systémique orientée processus. Force est de constater que la première a accaparé le marché. Organismes de certification, consultants et éditeurs de logiciels ont su créer un marché phénoménal. « L'approche aujourd'hui en vigueur ne fait que soumettre les entreprises à une taxe supplémentaire. Car un processus de certification, cela coûte très cher, plusieurs millions d'euros dans une grande entreprise, tout compris. Pour un label qui, commercialement, ne leur apporte plus rien », critique Christian Doucet.

Dans les entreprises, la maîtrise de la qualité reste souvent déléguée à des ingénieurs, parfois appelés qualitatifs, dont le rôle consiste à construire les moyens pratiques de gestion et de contrôle de procédures. « Les directeurs qualité n'ont souvent plus de moyens, plus d'équipes. Leur mission se réduit à du maintien de certification. »

Muriel Jaouën

(*) Au Cnit Paris-La Défense.