

Controverse

La qualité a-t-elle fait fausse route ?

Il est temps que la *qualitique* prenne conscience de ses erreurs : le « coup de gueule » de Christian Doucet...

Les normes ISO 9000 n'ont pas eu les résultats espérés en France. Ce constat est évident : nos entreprises sont-elles renommées aujourd'hui pour la qualité de leurs produits industriels et de leurs services ? Clairement non. L'exemple allemand le démontre formidablement, les exportations allemandes ayant continué à prospérer malgré la crise. Acheter allemand, c'est acheter un produit sûr, fiable et avec un service sans reproche. Si nous savions faire de même, nous serions bien moins en difficulté.

Nos employés aiment-ils aller au travail ? L'ampleur récente des manifestations contre la réforme des retraites apporte là-encore la réponse. Nos entreprises regorgent de dysfonctionnements qui rendent le travail difficile et qui démotivent. Nos patrons ne soignent pas leur personnel. Les maladies dues au stress au travail progressent de façon exponentielle. Les Français n'aiment donc pas leurs entreprises et y vont à reculons (ceci est surtout vrai des grandes entreprises, de plus en plus inhumaines). Ils ne rêvent que de prendre leur retraite le plus tôt possible.

Où avons-nous fait l'erreur ?

D'abord, notre *qualitique* est déshumanisée. Nous savons bien que la motivation est au cœur de la qualité. La personne motivée, qui aime son travail, le soigne, s'investit, chouchoute ses clients. A l'inverse, en l'absence de motivation, la meilleure organisation ne peut tourner correctement. On tombe immédiatement dans les travers précédents.

Or, dans nos multiples référentiels, rien sur la motivation, rien sur les aspects réellement humains.

«La qualitique selon les normes ISO crée généralement un système à part, en grande partie inutile »

Procédures, audits, indicateurs... renforcent au contraire l'instrumentalisation des individus et la déshumanisation. Si on suit nos référentiels, la qualité est atteinte tout simplement parce que les processus sont documentés – comme si les personnels suivaient réellement les procédures ! –, les audits enfoncent le clou, les indicateurs sont déconnectés des performances réelles de l'entreprise, les responsables qualité traitent les chiens écrasés et sont écartés des « vrais » problèmes... Bref, la qualitique selon les normes ISO crée généralement un système à part, en grande partie inutile et qui dort tranquillement dans les tiroirs avant de se réveiller à chaque audit annuel.

Remarque : le succès de ces normes, si souvent mis en exergue par leurs promoteurs, tient essentiellement au fait que toute entreprise peut l'avoir sans problème. C'est certainement le seul label qualité que l'on peut obtenir sans faire réellement de qualité. D'où son succès... Et si l'on prend les autres méthodologies, le six sigma, le lean, l'EFQM... la situation est parfois la même, avec simplement des travers différents : une grande complexité, des coûts

élevés. Bien souvent on pourrait avoir les mêmes résultats de façon bien moins coûteuse.

Alors que faire ?

Tout simplement revenir sur terre. Revenir au fait que c'est l'individu qui fait la qualité et qu'il ne la fait que s'il a envie de la faire (sinon il faut que le management passe son temps à suivre et à contrôler, et l'efficacité comme la qualité s'effondrent). Il nous faut replacer le personnel au centre de nos démarches, voir l'entreprise par

ses yeux, viser en premier lieu la restauration des valeurs (la bonne finition, la rigueur de travail, l'esprit d'équipe, le souci du client, le respect des engagements...), former les managers à animer positivement leurs équipes, traiter les problèmes et mettre l'organisation au service des personnels afin qu'ils travaillent le mieux possible, faire des documents utiles, donner le goût de l'excellence...

Il nous faut coopérer étroitement avec les opérationnels, eux, gérant le quotidien, et nous, améliorant sans relâche l'organisation pour que l'entreprise soit de plus en plus performante et de plus en plus agréable. Car les deux sont liés : un employé satisfait soigne son travail. C'est le but de la démarche fonctionnelle dont une rubrique de la revue se fait l'écho depuis maintenant plus de dix ans. Ce serait bien que tous ceux qui se donnent tant de mal pour la qualité prennent conscience des fausses routes suivies ■

Christian Doucet