



Consultant qualité

LE MÉDECIN "DOUX" DE NOS ORGANISATIONS



Par **Christian DOUCET**, directeur du cabinet Doucet Conseil, directeur des conférences du Sisqual, info@doucetconseil.fr, www.doucetconseil.fr.

De nombreux consultants qualité se sont lancés dans le métier afin de valoriser leurs compétences, attirés par sa variété et son aura de liberté. Pourtant, beaucoup se heurtent à un marché difficile et à une concurrence foisonnante. Comment s'orienter, quels sont aujourd'hui les perspectives et les débouchés ?

Analysons le marché...

En dehors de quelques secteurs qui maintiennent des démarches qualité volontaristes, mais qui ont de plus en plus souvent leurs propres spécialistes, le marché actuel du conseil en qualité est effectivement difficile. Beaucoup de consultants ont du mal à décrocher de nouveaux contrats. Certains sont même forcés de se reconverter en cherchant un emploi salarié, mais ils sont alors confrontés à un marché de l'emploi tout aussi saturé. Cette situation n'est certes pas propre à la qualité : malgré un redémarrage progressif

de l'économie, les entreprises restent très prudentes en matière d'investissements comme d'emploi.

On pourrait défendre que c'est lorsque tout va mal qu'il faut mettre en priorité les améliorations de structures, mais ceci n'est pas encore intégré dans les esprits et le conseil reste pour beaucoup encore un luxe. Lorsque l'argent est rare, elles préfèrent vivre avec leurs problèmes et réduire tous les frais. Dans ce contexte, rien d'étonnant à ce que les conseils soient les premières victimes des crises conjoncturelles.

À cette conjoncture générale morose se superpose un certain "désamour" : la qualité ne fait plus rêver, pour beaucoup elle est au contraire synonyme de lourdeur et de coûts élevés sans gains proportionnels.

Il n'est naturellement pas ici question de ceux qui ont réussi des démarches qualité exemplaires et qui ne sauraient plus vivre sans un responsable qualité efficace à leurs côtés. La revue et le récent colloque Sisqual se font l'écho de telles réussites au travers de multiples témoignages.

La qualité présente ainsi deux faces très différentes : chez ceux qui réussissent l'enthousiasme règne, tandis que, chez les autres, les échecs provoquent un désintérêt et parfois même un rejet.

Paradoxalement, cette dualité peut être interprétée comme un message d'espoir, car cela montre que, malgré la baisse de la demande et les critiques, cette qualité à laquelle nous croyons tous n'est pas morte et reste bien un objectif noble et utile. Le tout est de la mettre en œuvre de façon adéquate.

Le problème est donc simple : il faut que les consultants analysent pourquoi certaines ►►



La démarche qualité apporte un regard extérieur qui permet de poser et d'analyser clairement les dysfonctionnements.

méthodes échouent et ne reçoivent pas l'adhésion enthousiaste des clients et de leur personnel, alors que c'est le cas ailleurs.

Le premier constat est certainement que l'entreprise cliente évalue finalement la réussite d'une démarche qualité d'après les améliorations concrètes qu'elle apporte (et la direction générale l'évalue d'après le rapport entre ces améliorations et le coût). Le certificat ou le prix "seuls" sont souvent des impasses.

Certes, le client est content de les avoir décrochés, mais, s'il n'a pas le sentiment que son organisation et son fonctionnement se sont nettement améliorés, il ne va pas chercher à aller plus loin ni inciter ses partenaires à le faire.

Le manque d'enthousiasme provient donc souvent du fait que le consultant n'a pas suffisamment visé l'amélioration, cherchant surtout à faire atteindre le prix ou le certificat convoité. En outre, dans cette optique, il a souvent dû mettre en place des lourdeurs documentaires et autres qui ont déprécié les améliorations apportées.

Nous nous trouvons en fait face à un problème classique de marché, lorsque le client n'exprime pas son vrai besoin lors de la commande, mais juge malgré tout son fournisseur à la satisfaction de ce besoin... Ainsi de l'automobiliste qui achète sa voiture au vu de son allure et de son prix, et qui constate ensuite qu'elle a une trop forte

Il faut que les consultants se remettent en cause et analysent pourquoi certaines méthodes échouent.

consommation, se gare mal ou est bruyante. Deux conclusions s'imposent donc :

- pour créer un marché stable et pérenne, le consultant doit avant tout améliorer le fonctionnement des clients et apporter dans toute la mesure du possible des gains nettement supérieurs à ses propres coûts. Par gains, il faut entendre des améliorations que le client estime à la hauteur de la dépense (ils peuvent naturellement prendre diverses formes, comme l'amélioration de la motivation du personnel – qui se traduira inévitablement par une meilleure productivité –, une meilleure réactivité...);
- inversement, il doit utiliser les méthodes de la qualité de façon efficace et simple, en n'hésitant pas à les adapter aux besoins réels et, en tous cas, en évitant de mettre en place des dispositions non indispensables, voire alourdissant ou gênant le bon fonctionnement.

Ceci implique en fait pour les consultants de devenir des "améliorateurs professionnels", capables d'aider à résorber les conflits, la désorganisation des services, le manque de motivation, la résistance au changement, le mauvais fonctionnement d'un ERP, etc. Face à ces problèmes, la formalisation de l'organisation et des processus, ou bien la réponse aux thèmes de l'EFQM peuvent apporter des clarifications, mais elles suffisent rarement. Il faut aller plus loin en résolvant réellement les problèmes.

La démarche qualité peut en effet apporter des solutions efficaces et rapides à beaucoup de dysfonctionnements de l'entreprise, du fait de ses caractéristiques propres :

- l'œil extérieur permet de poser et d'analyser clairement les tenants et les aboutissants des dysfonctionnements et de sortir des querelles qui empêchent souvent de trouver les solutions ;
- la concertation avec toutes les parties et leur association à la recherche des solutions permet de traiter les problèmes de

terrain, souvent à la source des mécontentements et des conflits, de créer les prises de conscience et de faire évoluer les comportements ;

- la mesure des dysfonctionnements et de leur conséquence, indispensable, permet aussi de mesurer clairement les enjeux et de convaincre les décideurs ;
- la démarche qualité apporte enfin du temps et des moyens pour traiter les problèmes d'organisation non résolus jusqu'alors.

Mais pour cela, il faut que les consultants qualité renforcent leurs compétences en organisation dans les différents secteurs de l'entreprise : commercial, études, production, logistique... C'est à ce prix qu'ils peuvent devenir des interlocuteurs valables et perspicaces pour les services des entreprises et aider à trouver des solutions à forte valeur ajoutée⁽¹⁾. Il faut également qu'ils développent leurs talents de médiateurs et leur psychologie, sachant que les causes des problèmes de qualité sont surtout très souvent d'ordre psychologique. La résistance au changement est ainsi un obstacle majeur qu'il faut savoir surmonter.

Tout cela se résume aussi dans une rigueur déontologique, que nous pourrions rapprocher de celle des médecins, symbolisée par le serment d'Hippocrate. On pourrait en déduire le "serment du parfait consultant" (voir encadré) !

Si elle sait évoluer ainsi, la "consultance qualité" ne peut que prospérer

Le marché potentiel est en effet immense : quelle entreprise, administration ou association ne souffre pas de dysfonctionnements importants, qu'elle n'arrive pas à résoudre par les voies du management classique ?

Quatre grands domaines à traiter :

- le chiffre d'affaires, en détectant et en résolvant les causes qui conduisent les clients à ne pas choisir l'entreprise ou bien à ne pas lui être fidèles ;
- les problèmes internes qui freinent l'efficacité du fonctionnement et démotivent le personnel ;
- les pertes inutiles de rentabilité : le "gaspi"...
- les relations avec les partenaires et les collectivités, les pollutions et le développement durable.

Le serment du parfait consultant

- Tu viseras en premier lieu l'amélioration des performances et du fonctionnement de ton client ; tu te considéreras comme tenu par une véritable obligation morale de résultat et tu feras ton possible pour que tes émoluments soient suffisamment rentabilisés grâce aux gains matériels ou immatériels retirés par ton client.
- Tu auras le souci de diagnostiquer exactement l'ampleur des problèmes rencontrés ; tu ne t'engageras que sur des prestations que tu sais bien maîtriser et refuseras celles dont tu ne peux garantir raisonnablement la réussite ; tu les adresseras alors à des confrères compétents.
- Tu adopteras avec intelligence et pragmatisme les meilleures méthodes face aux problèmes rencontrés sans te contenter d'appliquer à la lettre les recettes, les normes et les méthodes prédéfinies.
- Tu resteras neutre et impartial vis-à-vis des divers acteurs et des divers intérêts en présence, y compris ceux de la direction ou les tiens propres, en visant seulement l'intérêt global de l'organisme et son meilleur fonctionnement.
- Tu garderas un secret absolu vis-à-vis des informations recueillies, y compris vis-à-vis des différentes parties.
- Tu maintiendras au plus haut l'image de la profession et collaboreras avec tes confrères pour améliorer les méthodes et les savoirs associés aux métiers.

Ces dysfonctionnements entraînent des manques à gagner considérables et compliquent fortement le management. Les méthodes qualité, par leur caractère participatif et "doux" (on ne réorganise pas, on améliore en dialoguant avec tous les partenaires, à partir des problèmes de terrain) constituent une bonne alternative aux méthodes de management classiques, plus directives et moins soucieuses des personnes et des problèmes de terrain.

Toutes les organisations auraient besoin de ces véritables "médecins doux", capables de rétablir un fonctionnement harmonieux en ne touchant qu'aux aspects qui blessent, sans révolution.

Ensuite, on répond bien à une demande qui est devenue mature : l'époque où prendre un consultant était un signe de standing et où l'on acceptait de lui payer des sommes mirifiques est révolue, notamment dans les PME-PMI. Aujourd'hui, l'argent est cher et le client, même s'il est convaincu de tout l'intérêt de la qualité, doit arbitrer avec ses autres besoins. Il investit donc d'autant mieux dans la démarche annoncée que celle-ci lui assure des améliorations réelles et si possible une certaine rentabilité à court terme.

Quelles conclusions ?

On peut donc dire que l'avenir de la "consultance qualité" dépend de deux facteurs essentiels :

- la conjoncture économique, bien entendu : pendant les crises, rien ne fonctionne bien et seuls les besoins urgents sont satisfaits ;

Le consultant doit améliorer le fonctionnement des clients et apporter des gains nettement supérieurs à ses propres coûts.

L'un des meilleurs espoirs de la profession est que le redémarrage économique prenne rapidement de l'ampleur ;

- ensuite, la capacité des consultants à se remettre en question et à améliorer leurs prestations, afin d'apporter de véritables plus-values à leurs clients tout en donnant à leur profession une haute valeur éthique, à l'image des médecins.

La crise actuelle pourrait ainsi être l'occasion d'un renouveau et d'un nouvel essor pour une profession qui rencontre des difficultés et qui s'interroge sur son avenir, alors qu'elle répond à un véritable besoin et emploie désormais des effectifs considérables, avec souvent des spécialistes très expérimentés et très compétents ■

(1) Les lecteurs intéressés par un approfondissement peuvent se reporter au livre Certification utile : sortir du formalisme, remettre la qualité au service du développement de l'entreprise, qui détaille ces aspects (www.doucetconseil.fr).