



UN BILAN TOUT EN NUANCES...

► La qualité, est-ce vraiment passionnant ?



► PAR CHRISTIAN DOUCET⁽¹⁾

Ayant vécu plus de 30 ans de l'histoire de la qualité – mais bien d'autres seraient aussi compétents que moi – Qualité références m'a demandé d'en dresser un rapide bilan. Comme dans tout bilan il y a du blanc et du noir, voire toutes les nuances du gris.

En positif, l'impressionnante percée de la qualité en France et dans le monde : autrefois beaucoup d'entreprises ne soignaient leur qualité que le strict minimum pour que l'argent rentre dans la caisse et les clients étaient obligés de passer par les fourches caudines des services après-vente ou de litige. Les précurseurs de la qualité étaient pris pour de doux rêveurs et, lorsque l'entreprise était obligée par son client de désigner un responsable qualité ou de mener une démarche qualité, c'était de la qualité cosmétique, faite à contre cœur.

Des mauvaises langues diront que c'est encore le cas par endroits, mais, globalement, la situation a bien changé ! La qualité a aujourd'hui largement droit de cité, elle fait l'objet d'investissements considérables et une bonne partie des entreprises, mais aussi des administrations, associations, collectivités publiques... comprennent que la clef de leur avenir passe par un bon service aux clients et par une bonne organisation interne.

Certes, la « qualitique » est une science jeune et nous avons connu les excès de l'assurance de la qualité formaliste et administrative (« écrire ce qu'on doit faire, faire ce qu'on écrit, écrire ce qu'on a fait »), les guerres d'écoles entre les adeptes du contrôle et du management ; les « gourous » qui inventent chacun leur méthode miracle ; les experts « qualitiens » surtout experts dans l'art de compliquer les choses simples... mais dans l'ensemble, tout converge vers une

« qualitique » de plus en plus rationnelle et efficace.

L'évolution du monde y est pour beaucoup : une concurrence de plus en plus vive dans tous les secteurs, des exigences de réduction des coûts et d'efficacité extrêmement fortes, le poids de la réglementation et des recours en justice, les exigences fortes des personnels, les attentes enfin de plus en plus pointues des clients, qui sont aussi de plus en plus puissants, car ils ont désormais un large choix... L'exigence d'efficacité

est générale et est devenue une condition de survie. La chasse au gaspi et à la non-qualité est donc ouverte partout et pour tous.

Que souhaiter pour l'avenir ?

Il faut continuer en confirmant que la qualitique est avant tout l'art de soigner les organismes de leurs maux, de même qu'un médecin soigne les êtres humains. Mais pour cela, il nous faut prendre du recul par rapport aux méthodes et mieux les juger sur leurs seuls résultats. Il nous faut aussi développer des outils de plus en plus performants, de façon à être capables de résoudre de mieux en mieux les problèmes, car nous sommes encore trop souvent désarmés devant des dys-

suite de l'article page 84 ►

fonctionnements : conflits de personnes, démotivation, erreurs de management, résistance au changement, manque de conscience professionnelle ...

Il faut que demain les qualitiens bénéficient d'une formation clairement homologuée leur donnant la capacité de soigner les pathologies (et non d'appliquer seulement des normes ou des modèles) en jonglant à bon escient entre les multiples solutions proposées dès à présent.

La « qualité » (mais nous devrions dire la « qualitique ») sera alors effectivement un métier particulièrement attractif : d'abord parce qu'elle répond à des besoins vitaux : celui de notre société malade de ses multiples dysfonctionnements mais aussi aux attentes de chacun d'entre nous pour faciliter la vie au travail et nous redonner le goût de nous y consacrer chaque jour ; ensuite parce c'est toujours gratifiant d'aider les autres et de devenir un « spécialiste en amélioration ».

C'est sans doute le meilleur vœu que l'on puisse formuler, et tous ceux qui ont fait ce choix savent que la « qualité » est alors un métier réellement passionnant, ouvert sur les autres et sur tous les secteurs, permettant de réfléchir et de sortir de la routine, et surtout bien accepté et accueilli par tous...

(1) Christian DOUCET, polytechnicien, directeur du Cabinet DOUCET, est auteur de plusieurs livres consacrés à la qualité (La Maîtrise de la qualité, techniques et méthodes, EME, 1987 ; La Certification des systèmes d'assurance de la qualité, La Documentation Française (rapport pour le ministère de l'Industrie), 1986 ; La Construction de la qualité des matériels et systèmes complexes, Éditions de l'ENSTA, 1973 ; plus divers ouvrages techniques). Il a été l'un des instigateurs initiaux de la certification ISO 9000 en France. Christian DOUCET est directeur du colloque SISQUAL.