

MÉTHODE

Un essai de panorama, des facteurs de dynamique



Pierre Girault

président de France Qualité et membre du comité éditorial de Qualité Références.

Qualité Références est le magazine... de référence concernant les approches de management, de progrès ; il apparaît donc logique d'y partager des réflexions, appréciations, en la matière.

L'Association France Qualité Performance a précisément vocation à consolider le partage de bonnes pratiques en termes de démarches de maîtrise des risques et d'amélioration continue, fédérer les actions d'animation/de reconnaissance/de communication/d'événementiel associées, contribuer à l'évolution de l'état de l'art, porter le message et les attentes de la communauté des acteurs concernés

dans notre pays. Rassemblant près de 2 000 adhérents, entreprises, collectivités, administrations, experts, l'AFQP, dite France Qualité, organise ainsi chaque année plus de 300 événements, publie de multiples supports comme un Tome annuel de Livre Blanc dédié, et voit son site consulté 30 000 fois par mois.

Que percevons-nous au sein de l'association ? quelles sont les remontées terrain ? comment la France se situe-t-elle par comparaison avec d'autres grandes nations ? quid des perspectives d'avenir ?

Voici une synthèse autour de quatre tendances, avis peut-être : la France se transforme ; la Qualité se renouvelle ; la Nouvelle Qualité se conçoit comme un vecteur privilégié de la transformation ; la mise en synergie d'apports et d'éclairages complémentaires se révèle déterminante.

Oui, la France se transforme, certes de façon très progressive, parfois chaotique, mais bien réelle. Beaucoup d'entreprises vivent des évolutions de processus, d'organisation, de stratégie significatives, sur fond de concurrence exacerbée, de mouvement citoyen, de convergence vers l'Industrie



Pierre Girault en ouverture de la Journée Française de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle en février 2020.

du futur, de besoin de renforcement de l'efficacité économique, de nécessité de digitalisation de l'expérience client ; d'ailleurs, la période de confinement vient de montrer, par-delà les effets désastreux de la pandémie sur l'activité, une vraie capacité collective et individuelle à revisiter des modes de fonctionnement, à se réinventer, sous l'angle évidemment de la protection sanitaire, mais aussi par exemple du travail à distance. Idem dans nombre d'organismes publics : on note même que les secteurs où les démarches Qualité connaissent le plus de développement en proportion sont les Centres Hospitaliers Universitaires [au regard du parcours du patient] et les Préfectures [au gré de la modernisation du service au citoyen].

Au-delà, les indicateurs participant de Quali'Bord, le tableau de bord créé et actualisé par nos soins, prouvent que, si la Qualité ne s'avère pas forcément appréhendée comme valeur-clé dans notre pays autant qu'en Allemagne ou au Danemark par exemple, néanmoins l'atout formation générale, l'innovation technologique croissante, l'ancrage sociétal & territorial, constituent une assise solide pour aller de l'avant... reste cependant à conforter la proportion de « salariés engagés » en vue de relever les défis de demain.

Très clairement, **la Qualité, en parallèle, se renouvelle** : bien sûr, la plupart des méthodes, outils correspondants existent depuis de nombreuses années - sauf que les liens avec le pilotage, le management, la performance se font plus affirmés, l'élargissement du scope des sujets couverts se poursuit, la customisation des choix d'approche en fonction des spécificités de l'organisme concerné se veut non plus l'exception mais la généralité. Dit autrement = désormais, on cherche moins la déclinaison systématique d'un modèle présumé universel, que l'identification puis l'utilisation des voies et moyens adaptés d'avancée vers l'amélioration continue des performances voire l'excellence.

Notre réseau AFQP, à partir des observations réalisées en région comme au plan national, en coopération avec les partenaires Medef/Afnor/Ministères, vient à la fois de « mettre des mots » pour décrire un tel mouvement, et de commencer à en promouvoir le déploiement. C'est ce que nous appelons la *Nouvelle Qualité... globale, pragmatique, innovante, participative*. Sans nul doute, son émergence, son essor, requièrent de la part des acteurs impliqués une consolidation, sinon une réorientation de compétences : le Leader Qualité d'aujourd'hui et davantage encore de demain, s'avère proche de la Direction, capable de conseil au moins autant que de suivi, doté d'aptitudes de savoir-être autant que de savoir-faire, porteur de simplification, numérique ou autre, etc.

Tome 4 du Livre blanc de la Qualité
édité par France Qualité en juin 2020.



© DK

« La Nouvelle Qualité peut, doit, apparaître
comme un vecteur privilégié de la
transformation. »

Et dès lors, **la Nouvelle Qualité peut, doit, apparaître comme un vecteur privilégié de la transformation**. Juste quelques illustrations = conduire un projet de reconfiguration de la production dans une PME-PMI, ou un chantier de bonification des prestations d'une firme du tertiaire, ou un schéma d'aménagement d'une collectivité locale, voire une réforme à l'échelle de la nation, implique de s'appuyer sur une méthodologie structurée ; surmonter une crise sanitaire du type Covid-19 nécessite de s'organiser au niveau de la prévention des risques, de la résilience/la maîtrise des process-circuits logistiques, du recours à des outils appropriés de résolution de problèmes de même que du domaine Facteurs Humains, et de la capitalisation de Retours d'EXpérience ; concrétiser un programme de transition énergétique-écologique requiert de se fonder sur une prise en compte objectivée et partagée des attentes de l'ensemble des parties prenantes, soit une mesure qualitative des opportunités associées. Visiblement, il y a, un peu partout, un regain d'attrait, d'intérêt, pour les dynamiques

d'amélioration continue - c'est probablement un effet induit du contexte, et cela se trouve corroboré par l'augmentation du nombre d'adhérents AFQP {+ 23 % sur les trois dernières années}. Malgré tout, des réserves demeurent, par rapport notamment au côté présumé lourd de la documentation, des procédures [pourtant allégées avec le temps], ou au caractère plus ou moins pertinent de telle ou telle implémentation au quotidien d'un dispositif normatif [pourtant souvent recentré sur les besoins client] - le changement ne s'apparente pas à un long fleuve tranquille !

Zoom à présent sur **une condition de succès, à savoir la mise en synergie d'apports, d'éclairages complémentaires**. France Qualité s'est attachée à formaliser, diffuser plusieurs prises de position à cet égard : une première afin de valoriser le sens, les avantages de la Nouvelle Qualité, qui permet en particulier de conforter des méthodes d'innovation participative et humainement fédératrices, ainsi que la vision concrète et globale des résultats d'un organisme, public ou privé (cf. le nouveau référentiel européen EFQM de management intégré) ; une deuxième - intitulée « Miser sur l'avenir ! » - pour préconiser l'insertion dans le

parcours scolaire en classes de Première et Terminale de moments de découverte et à l'intérieur des cursus post-Baccalauréat de modules d'acculturation, tant la dimension enseignement semble essentielle ; et une troisième, en vue de souligner l'impact positif du couple Qualité-RSE dès lors que l'on souhaite solidifier l'ouverture aux parties prenantes, l'appropriation des programmes d'engagement environnemental. Y compris et peut-être surtout dans ces domaines, « on est plus intelligents à plusieurs » ; en clair, il revient tout particulièrement aux équipes Qualité de veiller à la capitalisation de compétences pluridisciplinaires, d'expériences variées, de regards croisés, d'exigences communes, de valeurs partagées : la marche en avant des personnes expérimentées comme des jeunes générations en dépend. Gageons, là également, que l'actualité puisse rendre encore plus naturels le réflexe d'humilité, le sens du collectif.

Heureusement, des champs de progrès existent ; vivons-en ensemble l'exploration ! ●

Pierre Girault

Quality&co
www.qualityandco.com
LE SITE LEADER EN ORGANISATION DE LA PERFORMANCE

Quality&co Qualité Références

RECHERCHER PAR CATEGORIES

IDENTIFIEZ VOS PARTENAIRES

NÉGOCIEZ VOS ACHATS

SUIVEZ L'ACTUALITÉ DU SECTEUR

NE RATEZ AUCUN EVENEMENT

TROUVEZ VOTRE PROCHAIN JOB

CONSULTEZ LES AVIS D'EXPERTS

QR CODE