



France Qualité • AFQP
16 Boulevard Saint Germain
CS 70514
75237 Paris Cedex 05



contact@francequalite.fr
www.qualiteperformance.org
www.journeequalite.francequalite.fr



La prise de position *de France Qualité*

30 mai 2023

LA NOUVELLE QUALITÉ, LEVIER INCONTOURNABLE POUR IMPULSER UNE CULTURE DE LA TRANSFORMATION

NOTRE MONDE ÉVOLUE ET CHANGE DE PLUS EN PLUS RAPIDEMENT, SYMBOLISÉ PAR LE SIGLE VICA :

- V Volatile** : forte instabilité, avec des changements brusques et imprévisibles.
- I Incertain** : anticipation difficile des évolutions à venir ou des effets d'une décision.
- C Complexe** : variables nombreuses et indépendantes rendant délicate la maîtrise d'une chaîne d'actions-effets.
- A Ambigu** : compréhension d'une situation différente selon le regard porté, attentes contradictoires des différentes parties prenantes.



Ce monde VICA pousse les organisations à mettre en œuvre des transformations à un rythme soutenu face à : la mondialisation, la concurrence, les nouvelles technologies, le besoin croissant d'innovation, le souci d'excellence opérationnelle, les évolutions sociétales, les modifications réglementaires et législatives, les crises et autres pandémies, l'émergence de nouveaux risques, notamment liés à la Cybersécurité...

Face à ce monde VICA et ces changements devenus permanents, collaborateurs et managers peuvent saturer d'autant plus que :

- Le rythme imposé pour atteindre des résultats rapidement s'avère excessif,
- La baisse de productivité temporaire induite par le changement n'est pas ou mal acceptée par le management et la direction,
- Les transformations induisent des paradoxes : par exemple, conduire une transformation vers l'agilité (prônant la responsabilité et l'engagement) en mettant en place des méthodes d'imposition de décisions et des échéances sans co-construction.

La saturation entraîne un désengagement croissant et un éloignement du système de valeur individuel. Ainsi, nombre de salariés se retrouvent désabusés et non inclus dans le changement.

La flexibilité face au changement et la culture de la transformation apparaissent alors comme de nouvelles compétences clés recherchées. C'est donc bien une composante sociétale et organisationnelle qu'il nous faut intégrer dans notre quotidien.

Pour **France Qualité**, la capacité à impulser et à absorber le changement représente un enjeu majeur pour nos organisations. Savoir changer rapidement pour ancrer la performance constitue un levier stratégique. Permettre aux acteurs de la transformation de devenir de véritables leaders en assumant les rôles clés du leadership contribue à impulser un modèle vivant et inspirant de la réussite de la transformation en apportant de la réassurance et du non-jugement.



La période de pandémie révèle un regain d'intérêt pour la qualité, qui répond à un besoin. Cela conforte France Qualité dans sa promotion de la nouvelle qualité et de ses 4 pratiques (globale, pragmatique, innovante, participative). A la fois vecteur et catalyseur de la transformation, la nouvelle qualité propose 5 clés concrètes pour générer une culture du changement et pour réussir une transformation :

1. DÉROULER UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE

Il s'agit en fait de gérer le changement en maîtrisant l'évolution d'un système qui inclut des acteurs variés et associe des parties prenantes.

Les méthodes et outils de la nouvelle qualité, comme la cartographie des processus, mettent en lumière les influences et résistances potentielles au changement. Ils fournissent une approche globale de la complexité pour se focaliser sur le sens et l'accompagnement nécessaire des acteurs de la transformation.

2. ALIGNER LE MANAGEMENT ET LES ÉQUIPES SUR UNE VISION PARTAGÉE

Coconstruire une vision partagée répond au Pourquoi et au Pour Quoi de la transformation en impliquant toutes les parties prenantes. Cette vision agit comme une boussole, un point d'ancrage dans une transformation : elle permet d'aligner les énergies, de rassurer face à l'inconnu, d'engager et de mobiliser les équipes en donnant du sens.

Avec le Lean Management ou la gestion des risques, la nouvelle qualité encourage à casser les silos, favorise les interactions et apporte un soutien dans la transformation.

3. SE FORMER ET SORTIR DU CADRE

La transformation appelle de nouvelles compétences comme l'agilité, la créativité et l'innovation. La formation seule ne pouvant répondre à ce défi, cela demande d'anticiper, de réinventer et d'accompagner la montée en compétences au sein des organisations.



La maîtrise d'outils de la nouvelle qualité, tels que le QQQQCPC, les 5 Pourquoi, le diagramme des affinités, facilitent l'émergence d'idées et l'innovation, centrées sur l'apport de valeur ajoutée.

4. RENFORCER LA COOPÉRATION ET LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

Enthousiasme, empathie, authenticité, intelligence émotionnelle sont indispensables dans une transformation qui challenge nos repères et remet en cause notre sentiment d'appartenance. Engager tous les acteurs de manière pérenne suppose une exemplarité des dirigeants. Cela induit une modification en profondeur du paradigme managérial afin de promouvoir une culture d'entreprise flexible et de l'incarner.

La nouvelle qualité privilégie les approches participatives (brainstorming, ...) pour favoriser l'appropriation, car la réussite d'une transformation passe par l'humain et les relations.

5. PROMOUVOIR L'AMÉLIORATION CONTINUE

Transformer suppose d'abandonner un existant connu pour un avenir plus ou moins flou. Ce qui signifie accepter de se tromper pour comprendre, apprendre et rebondir. Le droit à l'erreur devient une opportunité d'apprentissage et un vecteur de performance.

Afin d'ancrer une culture de la transformation, la mise en pratique de la roue de Deming - PDCA (outil de la nouvelle qualité) permet de challenger régulièrement les fonctionnements et d'instaurer une culture propice à réduire les résistances inhérentes à toute transformation.

France Qualité recommande le déploiement des outils de la nouvelle qualité pour contribuer à la création d'une culture de la transformation forte, favorisant l'émergence d'un collectif innovant, engagé et performant.