

Qualité et éthique ou
une éthique de la qualité
Christian Potie - XL Consultants

Voilà maintenant quinze ans que je travaille dans le domaine de la qualité. A l'image de l'évolution de ce concept dans les entreprises, je me suis intéressé successivement :

- à la qualité du produit,
- à la qualité des procédés,
- à la qualité des organisations,
- au rôle de la qualité dans la stratégie de l'entreprise.

Personne ne peut être indifférent à la qualité, aux principes et valeurs que ce concept véhicule centré autour de la :

Satisfaction des besoins.

Souvent compris comme la satisfaction des clients (dont tout le monde est convaincu de la nécessité), la qualité est la condition de la survie et de la pérennité des entreprises.

Par contre nous connaissons tous la difficulté de faire vivre ce concept, d'en faire une réalité quotidienne. En effet, nous sommes pris dans un engrenage infernal, dans la spirale du court terme :

- rentabilité,
- productivité,
- économie,
- réduction d'effectif,
- surcharge de travail...

qui nous éloigne de l'application quotidienne des valeurs véhiculées par les principes qualité.

Ces principes que nous pourrions résumer en 4 points :

- **La qualité c'est avant tout se mettre au service de son client, toujours et partout, honnêtement, avec respect et sans jamais faillir.**
- **La qualité ensuite un problème culturel et comportemental qui touche toute l'entreprise.**
- **La qualité c'est souvent une question de relation entre les hommes, et les fonctions qu'ils occupent.**

- **La qualité c'est enfin une volonté, une réflexion en profondeur sur son métier et la façon dont on le fait.**

A partir de ces quatre principes, il est possible de décliner toutes les techniques, tous les concepts, tous les outils de la qualité, des plus simples comme les Méthodes de Résolution de Problèmes aux plus complexes, comme les méthodes Plan d'expérience, fiabilité prévisionnelle en passant par l'Assurance Qualité, le QFD, le Benchmarking etc...

Mais ces techniques et ces outils que tous ont employés, mis en oeuvre, ne marchent pas ou marchent mal, ne produisent pas toujours les effets attendus et peuvent même parfois provoquer des effets pervers.

Durant ces 15 ans , j'ai rencontré beaucoup de gens qui ont été souvent déçus par les résultats produits.

Aujourd'hui nous pouvons tirer des conclusions de ces centaines, de ces milliers d'expériences faites chez les plus grands :

SAINT GOBAIN	MERLIN GERIN	SOLLAC
ATOCHEM	FRANCE TELECOM	PECHINEY
VALEO	EDF	RENAULT
HEWLETT PACKARD	IBM	PSA

pour ne citer que ceux là, comme chez les plus petites PME-PMI.

Pourquoi nos projets qualité ont-ils tant de mal à aboutir, à produire le résultat attendu ?

Pourquoi les vrais professionnels des métiers de production, n'ont pas cette préoccupation, cette passion de la qualité que j'ai résumé aux quatre principes précédents ?

Pourquoi les projets retombent vite, avortent souvent ? Pourquoi les grandes transformations tant attendues n'arrivent-elles pas ?

Pourquoi certains regardent la qualité avec ce soupir qui signifie "encore la qualité ! Laissez nous donc travailler ! ?"...

Mon propos n'est pas d'être moraliste, - je vous parle aussi en ma qualité de chef d'entreprise - mais de tenter, à partir du bilan de 20 ans de qualité à la française, de mettre en évidence ce qui a pu manquer au succès réel, profond

et durable de la qualité . Deux profonds malentendus ont ainsi perturbé l'efficacité de la production.

**Nous avons fait de la qualité une affaire de technique
alors que c'est une affaire d'homme.**

**Nous avons fait du Management de la Qualité
au lieu de faire
de la Qualité des Managements.**

Nous avons oublié l'Ethique dans nos façon de travailler, de manager et de diriger.

La réflexion sur la qualité ne se limite pas à la qualité des produits, c'est bien la qualité globale qu'il faut considérer, au-delà des biens et des services, la qualité de vie, le respect du personnel, le rapport à l'environnement.

**La Qualité ne peut donc échapper
à la question de l'Ethique.**

Je développerai successivement les points suivants :

- 1 - Nos entreprises sont en crise,
- 2 - La Qualité et l'Ethique,
- 3 - Une Ethique de la Qualité.

1 - NOS ENTREPRISES SONT EN CRISE

Nous ne pouvons qu'être d'accord sur ce point . Nos entreprises sont en crise :

- parce que le marché est en crise,
- parce que nos clients évoluent,
- parce que nos concurrents agissent vite...

... et pour tout un tas de raisons dont le dénominateur commun est d'ailleurs souvent d'être extérieurs à nos entreprises et à nous (c'est en effet tellement plus facile de rechercher les causes dehors plutôt que dedans).

Toutes ces raisons sont bonnes, mais il y en a d'autres qui tiennent à nos gestions à court terme, à l'absence de réel projet et d'ambition pour nos entreprises.

Parce que nous avons substitué à l'ambition des petits groupes d'hommes le gigantisme de structures centralisés qui ne peuvent se défendre que par une recherche du monopole ou de positions dominantes.

Parce que nous avons remplacé les véritables projets mobilisateurs et rassembleur par des herzats de management consensuel ou participatif dont on espère que les forces vives et intelligentes de l'entreprise se contenteront.

Parce que notre vision est claustrophobe, interne et n'a qu'un indicateur : le profit, alors que nos collaborateurs ont besoin d'espace, d'envergure et de vision qui les épanouissent même si l'ambition leur demandera de se surpasser.

2 - LA QUALITE ET L'ETHIQUE

2.1 Qu'est ce que l'Ethique ?

Nous pourrions la définir par un ensemble de valeurs telles que :

1. Le respect de l'autre plutôt qu'une vision égocentrique du monde,
2. L'intérêt de la collectivité avant celle de l'individu,
3. La conscience du futur avant celle du court terme.

Ensemble de valeurs qui détermine un comportement et des règles de fonctionnement interne et de relation avec l'extérieur.

**Si la Qualité est le vecteur de la compétitivité,
l'Ethique est la conscience des affaires**

2.2 Pourquoi parler d'Ethique et pourquoi y-a-t-il un renouveau de l'Ethique des affaires ?⁽¹⁾

Elle résulte d'une réaction aux effets pervers du système capitaliste et des politiques libérales des années 80 qui ont entraîné avec la déréglementation :

- les excès spéculatifs,
- les OPA inamicales,
- les délits d'initiés,
- le développement de la corruption...

C'est une réaction aux excès de l'individualisme et de la rentabilité immédiate au détriment de l'investissement en R et D, en formation, en réflexion sur le futur... excès qui sont des menaces sur l'avenir de nos économies.

L'Ethique des affaires, c'est redonner le sens de la responsabilité envers le futur.

L'Ethique s'inscrit aussi dans le marketing de la marque et de l'image. C'est un moyen d'éviter le boycott des produits, les pertes de clients, la contre publicité.

Enfin l'Ethique entre dans le changement de la culture d'entreprise face à la transformation nécessaire du modèle Taylorien d'organisation, modèle qui privilégie les :

- techniques au détriment du savoir faire,
- machines au détriment de l'homme,
- le rendement au détriment de la qualité,
- la productivité au détriment de la sécurité...

...en bref, le Management Technologique au détriment du Management des Hommes.

(1) Extraits des propos de Gilles LIPOVETSKY, auteur de "Ethique, Qualité, Management"

Cette évolution aboutit à des organisations lourdes, étouffantes qui empêchent toutes formes d'initiatives individuelles spontanées:

- Création de processus de plus en plus complexes cherchant à simplifier les tâches et ramenant la personne à un simple automate.
- Développement des structures qui consomment une bonne part de leur énergie à s'auto-alimenter, auto-justifier leur fonctionnement au lieu de s'occuper du client (externe mais aussi interne).

**Le succès économique ne sera plus uniquement
et strictement financier, il résultera de la
valorisation de la ressource humaine,
de la mobilisation et
de la motivation des hommes
en promouvant l'initiative
et la responsabilité individuelle.**

Voilà pourquoi l'éthique revient à la charge et sonne le glas des valeurs individualistes et égocentriques. C'est en réaction aux excès de l'hypercompétition matérialiste que l'idéal de la Responsabilité Individuelle renaît.

2.3 Pourquoi lier l'Ethique et la Qualité ?

En réalité la qualité a toujours propagé et défendu des valeurs telles que :

- le respect,
- le progrès,
- l'amélioration,
- la participation,
- la valorisation du savoir faire,
- la reconnaissance des initiatives.

C'est parce que ces valeurs ont été dévoyées que la qualité n'a pas toujours réussi à s'imposer. C'est parce que la qualité a été appréhendée uniquement dans ses aspects particuliers, localisée aux produits ou aux services, qu'elle a

été utilisée comme un moyen de gagner plus, que nous rencontrons des difficultés à la pérenniser.

C'est pourquoi la qualité, dans sa définition, a été récemment étendue à d'autres niveaux ; aux besoins des clients sont venus se rajouter ceux des fournisseurs, des actionnaires, de l'environnement et enfin des salariés, afin de prendre en compte sa dimension réelle.

**La Qualité est donc par nature
une composante essentielle de l'Éthique.**

C'est deux notions devaient inéluctablement se rejoindre et l'on pourra dire plus tard que la qualité a ouvert la voie de l'éthique, d'une éthique plus globale des affaires.

3 - UNE ETHIQUE DE LA QUALITE

3.1 Pourquoi une Éthique de la Qualité ?

Si nous voulons que la qualité soit réellement une composante de la stratégie de l'Entreprise, un moyen de transformation culturelle et sociale, il faut définir une Éthique de la Qualité.

En effet, comment être crédible :

- Quand il peut être remarqué une réelle incohérence entre :

- le discours et la réalité du terrain,
- les valeurs affichées à l'extérieur et celles vécues à l'intérieur.

- Quand on parle de respect du client, que l'on retire des millions de bouteilles de Perrier du marché (ce qui a coûté des dizaines de millions de francs) et que l'on accepte des taux de fréquence (accidents du travail) de 5, de 10, de 50 parfois et plusieurs centaines de morts par an dans l'industrie ?

- Quand on parle de management participatif, que les structures empêchent toute évolution en profondeur des relations, interfonctionnelles et l'éclosion de l'initiative individuelle.

- Quand on parle de prévention des erreurs et des risques (principes de l'Assurance Qualité) et que l'on refuse de remettre en cause des schémas d'organisation désuets, déresponsabilisants, qui sont à l'origine de 50 % des causes de dysfonctionnement...?

Le constat de tout cela pose une question fondamentale de cohérence : cohérence entre les idées et la façon de traiter les problèmes, cohérence entre les principes, les valeurs et leur application.

Toutes ces remarques posent aussi la question de l'exemplarité, de l'écart entre les déclarations et le comportement réel, les décisions prises. Exemplarité bien sûr au niveau des Directions Générales, mais aussi de l'encadrement :

N'est-ce pas là une question d'Éthique du Management ?

3.2 Qu'est ce qu' une Éthique de la Qualité ?

Il s'agit d'établir les valeurs fondamentales auxquelles l'entreprise ne dérogera pas, que la Direction devra définir sincèrement, avec ses convictions, sa foi dans l'entreprise , et dont l'encadrement sera le porteur, le gardien et le défenseur.

Ces valeurs tourneront autour des différents acteurs de base de l'entreprise, les clients , les fournisseurs, les actionnaires, la collectivité, et bien sur les salariés.

Les entreprises s'inspireront nécessairement des valeurs suivantes :

- la reconnaissance de la dimension sociale de l'entreprise (en plus de sa dimension économique et financière déjà reconnue),
- le service absolu et en toute circonstance des clients,
- la protection inconditionnelle de l'environnement,
- la participation active à la vie de la collectivité,
- et enfin la fraternité des relations professionnelles (qu'elles soient hiérarchiques ou non).

S'il est pour le moins surprenant de parler de fraternité dans une réflexion sur l'entreprise, mon propos est de développer une valeur fondamentale de la relation humaine. Il faut entendre :

- l'admiration de l'autre,
- le respect de ses valeurs et de son être,
- la volonté de se grandir, d'évoluer, d'avancer ensemble.
- la fraternité qui rend la relation indestructible et qui se nourrit dans l'amour.

3.3 Comment une Ethique de la Qualité ?

Trois domaines de transformation doivent être considérés fondamentalement :

3.3.1 Changer la Philosophie de l'entreprise

1. En considérant l'entreprise dans sa dimension sociale, la dimension financière et économique n'étant que les moyens et les facteurs de la dimension sociale.
2. En considérant l'entreprise non pas comme un vaisseau de guerre contre les concurrents, mais un levier du développement économique et social de son pays et du monde.
3. En gérant l'entreprise non pas comme un ensemble de technologies coûteuses mais comme une communauté d'hommes portés par les mêmes valeurs.
4. En ayant une vision à long terme et non en spéculant sur le court terme.
5. En remplaçant le pouvoir de l'argent par la quête de la pérennité.

**Changer notre vision du monde et
notre conscience de l'entreprise**

3.3.2 Transformer les managers

1. Avoir des valeurs qui dépassent son intérêt personnel,

- 2 Ne prôner que les valeurs que l'on a la volonté de promouvoir.
- 3 Avoir de l'ambition pour son équipe, mais rester réaliste et objectif.
- 4 Favoriser la transparence mais accepter la différence.
- 5 Se mettre au service de ses collaborateurs tout en restant celui qui donne la direction et qui tient la barre.
- 6 Devenir formateur, mais pas démagogue.
- 7 Donner les moyens de faire bien du 1er coup, mais accepter l'erreur (base de l'amélioration individuelle et collective)
- 8 Etre acteur et opérationnel, mais ne pas se substituer aux autres.
- 9 Etre leader mais pas manipulateur.

**Développer la qualité du management,
c'est-à-dire satisfaire les besoins
de ceux qu'il manage.**

3.3.3 Favoriser le Développement Personnel des hommes et des femmes de l'Entreprise

- 1 L'entreprise considérée comme un lieu privilégié de développement social.
- 2 Chacun à sa place en fonction de sa compétence du moment.
- 3 Le droit à l'évolution à un rythme choisi par la personne.
- 4 Le droit au respect de son intégrité sous toutes ses formes (autorité abusive, stress,...).
- 5 La création de lieux d'épanouissement personnel au sein de l'entreprise.

- 6 Le respect de la personne et de l'individualité .
- 7 Le devoir de se comporter envers les autres dans le respect des principes précédents.

**Développer la qualité des hommes,
c'est-à-dire satisfaire leurs besoins
de participer, d'agir, d'évoluer.**

Chaque entreprise doit établir sa charte des droits de l'homme et des salariés.

3.4 Quelles sont les conséquences de l'Ethique de la qualité ?

Réunir les compétences, les rassembler dans un projet commun et cohérent, clair et partagé, respecter les individualités et reconnaître les valeurs personnelles autour d'un manager équilibré, réaliste, intègre et transformé, c'est-à-dire au service de ceux qu'il encadre, c'est à coup sûr :

**Donner à l'entreprise
une puissance de développement inégalée :
celle de la conscience et de l'esprit.**

Bien sûr, si l'objectif ci-dessus n'a rien d'original, les moyens pour l'atteindre le sont puisqu'ils nous imposent de nous remettre en cause personnellement avant de pouvoir prétendre le demander aux autres.

Il ne s'agit pas de transformer nos structures en entreprises humanitaires (ce n'est pas leur vocation) uniquement centrées sur des valeurs sociales et qui nieraient les réalités du marché, aucun projet, aucun système social novateur ne survivrait s'ils ne respectait pas les données de l'environnement économique international.

Il s'agit de développer une nouvelle vision du management et de l'entreprise à partir des principes énoncés précédemment et en respectant une éthique. Le réalisme et le pragmatisme étant les deux premières qualités du manager en transformation, la vocation économique sera pleinement assumée et les

données financières deviendront un moyen de mesure (ce qu'elles auraient toujours dû être).

En changeant notre vision de l'entreprise et notre conscience de ses mécanismes d'évolution alors nous pourrons bâtir une entreprise humaine au service de l'homme et non pas au service d'un système dépersonnalisé, boulimique de Dollars, de Deutsh Mark, de Yen ou de Francs qui a perdu son âme et ne se justifie qu'à ses propres yeux.

Et cette transformation qui doit commencer dans nos têtes, qui peut s'appliquer immédiatement avec nos collaborateurs directs, se fera petit à petit et par l'exemple, de façon immuable parce que rien n'est plus fort que la nature humaine et qu'aucun système à long terme ne pourra lui résister.

CONCLUSION

Ne voyez pas derrière ces idées le retour des valeurs utopiques mais une ardente obligation pour nos entreprises ; une obligation qui s'inscrit dans l'évolution de l'économie. Plus les excès capitalistes, et néolibéraux sont importants, plus les valeurs déclinées précédemment sont opportunes et défendables. En effet, toutes idées et tous principes n'existent que par leurs contraires.

C'est une véritable transformation de l'entreprise qu'il convient de réaliser et cette transformation nous la ferons pour nous et pour l'avenir de nos sociétés. Acceptons simplement de changer notre vision de l'entreprise.

Si la Qualité est la satisfaction des besoins de l'homme (selon son statut, clients, fournisseurs, salariés) ; si l'Ethique est l'expression de valeurs et leurs application, alors la Qualité et l'Ethique sont indissociables. L'Ethique de la Qualité est le moyen de développer nos entreprises en transformant nos comportement.

**C'est aussi par cette voie là que
l'entreprise arrêtera
de survivre pour enfin vivre.**