



## AUTO-ORGANISATION :

L'apprentissage des concepts opérationnels de l'assurance Qualité a plusieurs conséquences. Olivier Elissalt.

### 1. Nommer les problèmes et les défauts :

- Par une libération générale de la parole des acteurs et des clients,
- Par une identification beaucoup plus précise des frustrations et inhibitions des acteurs, des dysfonctionnements des structures et des insatisfactions et mécontentements des clients internes et externes,
- par une perception poussée de la nature des vraies questions qui ont toujours et d'abord à voir avec les problèmes d'organisation et de management,
- Par une interrogation des instances de gouvernement, des modes d'élaboration et de prise des décisions, des certitudes banales et acquises,
- Par une analyse des faits et des causes qui génère une plus grande capacité d'interprétation et de mobilisation.

Avant de changer le système pour adopter des principes opérationnels d'Assurance Qualité, il faut donc se demander quels sont les motifs réels que l'on a de le faire...

Obtenir la certification ne constitue donc pas un motif suffisant, il faut changer le système au nom des problèmes et des défauts que l'on a bien voulu nommer et auxquels on prétend apporter des solutions.

Cela permet de retisser les liens fonctionnels et/ou hiérarchiques et les liens avec le client sur l'analyse des causes.

C'est l'apprentissage du questionnement, de la valeur des faits et du principe d'interaction (client - produit - processus - acteurs - managers - clients). Rien de ce qui est fait à mon niveau n'est réellement séparable du Tout auquel ce qui est fait appartient.

C'est l'apprentissage d'une logique "système".

C'est l'apprentissage de l'utilisation de la satisfaction des clients comme démarche de développement de l'entreprise.

### 2. Généraliser une dynamique de projet :

Plus la situation est complexe, plus il faut de clarté, d'expression, de régulation, de souplesse, de finesse, de management... donc de projets clairs, forts, mais qui ne définissent pas absolument tous les éléments qui les composent.

On ne s'approprie avec désir que les objectifs issus d'analyses auxquelles on a participé soi-même. L'objectif d'amélioration continue est un objectif valable dans la mesure où il est adaptable à terme et évolutif en permanence. Il crée un manque donc un désir...

Le projet comporte une part de flou, par nécessité, qu'il reconnaît et qu'il intègre.

La dynamique en réseau et par projet d'une démarche d'amélioration continue de la Qualité, c'est l'apprentissage de la complémentarité d'une logique de programme et d'une logique de stratégie, à tous les niveaux de l'entreprise. Le programme a besoin des conditions qui favorisent son déroulement, il a besoin de stabilité... Il fonctionne donc quand elles sont réunies et seulement là.

La stratégie sait jouer avec les aléas, le flou, l'incertitude, et elle s'en nourrit.

C'est l'apprentissage d'une gestion qui mêle les réponses toutes prêtes et adaptées aux conditions qu'elles ont prévues et les réponses à fabriquer quand ces conditions disparaissent.

C'est l'apprentissage de processus maîtrisés par préparation ET par adaptation.

C'est l'apprentissage d'objectifs appropriés à tous les niveaux qui mêlent des axes précis ET de l'autonomie face à l'incertitude, dans un cadre prédéfini le plus rigoureux et le plus pratique possible, à la fois.

C'est l'apprentissage de la co-définition de l'essentiel avec les acteurs, et l'apprentissage progressif de l'autonomie dans les cas où l'inconnu, l'imprévisible ne manquent pas de se produire.

La dynamique de projet donne des axes et un sens, elle donne aussi de l'autonomie dans la réalisation.

### **3. Généraliser une logique système, le tout est plus que la somme des parties :**

Plus les objectifs sont ambitieux (réguler une chaîne de processus complexes en interface et en tuilage) plus il faut pouvoir compter sur des acteurs et des managers "architectes"... de leurs propres process, de leurs propres gestes, de la qualité de leurs relations, de leur écoute mutuelle, et de l'écoute attentive du client.

La dynamique d'une démarche d'Assurance Qualité suppose et favorise largement la consolidation, l'élaboration et la mise en œuvre du grément de ces process, par ceux-là même qui les pratiquent.

Chacun dit la valeur ajoutée des opérations qu'il réalise ou qui déclenchent ce qu'il fait, complète ou produit. Chaque partie est fortement invitée à codéfinir le cadre, le bord, l'architecture la mieux adaptée, hybride de l'expérience et des objectifs d'amélioration à atteindre.

Ce cadre, ce bord ont valeur de garantie pour tous, parce qu'en échange de contraintes générales discutées et négociées, chacun y gagne une plus grande efficacité et un bien meilleur mode de gestion des contraintes.

C'est l'apprentissage d'une compréhension et d'une reconnaissance mutuelles plus grandes des enjeux, des contraintes et des savoirs de chacun.

C'est l'apprentissage d'un savoir organisationnel fort : démonter chaque process pour le remonter avec un niveau d'aptitude plus grand. En plus, cela peut s'avérer amusant. Au-delà de cette expertise nouvelle, il existe une garantie plus forte d'appropriation par les acteurs du fait qu'ils sont et se sont impliqués.

### **4. Utiliser des outils de gestion innovants :**

La dynamique d'une démarche d'amélioration continue de la Qualité fait émerger le besoin d'information, de communication et de gestion de données.

Ce type de démarche fait également émerger le besoin de signes "sémaphoriques" clairs et pertinents qui s'inscrivent dans le principe général de maîtrise des faits et de perception des attentes clients : indicateurs, indices de satisfaction clients, analyses multi critères, tableaux de bords, objectifs, ratios, suivi, graphes etc...

Ces besoins sont en général satisfaits du fait d'être exprimés et de correspondre à une attente latente et généralement insatisfaite.

C'est l'apprentissage et la mise en œuvre de techniques d'informations factuelles de nature à finaliser les travaux des différents groupes de travail qui existent déjà ou qui se constituent à cette occasion.

C'est l'apprentissage du Plan d'Amélioration Qualité à "tous les étages" : puisque disposant de mesures précises et d'objectifs quantifiables, on a envie de les utiliser et de les atteindre.

C'est l'apprentissage d'un second savoir organisationnel fort : l'adoption progressive d'une logique de type M.A.D.A. : Mesure, Analyse, Décision, Action, Mesure, Analyse, Décision, Action, etc...

## **5. Un fort impact sur le management et des pratiques nouvelles de pilotage :**

Ce type de démarche concerne le management auquel on ne demande plus simplement de faire respecter le système, mais de l'animer et d'en gérer la transformation. Ce devoir de transformation rencontre un besoin d'être managé autrement.

Cette rencontre s'avère féconde quand celui qui décide accepte de voir croître l'autonomie qu'il accorde aux autres. C'est cela qui permet par ailleurs à celui dont l'autonomie se renforce, de s'investir pleinement dans la résolution des problèmes qu'on lui confie vraiment et avec confiance.

Le système Qualité doit donc être le moyen de cette libération des énergies et des initiatives individuelles, dans le cadre d'une organisation partagée, maîtrisée et dont la pérennité est assurée par le certificat.

Un processus de certification est la résultante d'une démarche d'amélioration continue de la Qualité qui donne vraiment des résultats, que l'on atteint par la confiance accordée à ceux qui sont seuls en mesure de les atteindre.

Une démarche d'amélioration continue de la Qualité est à la fois :

Centrique : l'exigence de rigueur et de clarté, la pression sur les objectifs, le contrôle a posteriori, la mesure de l'efficacité, la volonté, la décision viennent d'une cellule centrale. Cela renforce ses prérogatives de pilotage et d'orientation (garant du sens).

Acentrique : la plupart des réponses pertinentes aux questions soulevées viennent de là où on ne les attend pas traditionnellement. En périphérie, chez les acteurs plutôt qu'au bureau d'étude, chez les commerciaux plutôt qu'au Marketing, chez le client plutôt que dans l'entreprise, etc...

Polycentrique : c'est "aux interfaces", sur la synergie d'acteurs mis en relation, au sein d'équipes de travail, de groupes transversaux que le génie des solutions réalistes et applicables existe. Il faut simplement "frotter la lampe". C'est l'apprentissage de la confiance construite (voir compléments points 1, 2, 3 et 4).