

## STRATEGIES ALTERNATIVES DANS LES DEMARCHES QUALITE (EX : ISO 9000)

### 1. Les responsables qualité sont des encadrants socialement responsables

- cadres, managers, experts, encadrants
- l'encadrant pris entre plusieurs feux : le marteau et l'écume
- les alternatives : distinguer entre missions et objectifs généraux/manière de les réaliser
- encadrer : cadrer le travail, créer des terrains d'entente, défendre certaines orientations (=valeurs en actes et en situation), et les mettre dans des "cadres opérationnels"
- mener une démarche qualité consiste à choisir à chaque instant ses orientations dans les domaines suivants : qui pilote la démarche ? quels consultants engager ? quel groupe de travail créer ? avec qui et comment rédiger les procédures ? qui sera formé et comment ? quel organisme de certification solliciter ? comment utiliser les marges de manœuvre avec les auditeurs ? etc
- stratégies qualité : coordonner une série d'étapes (choix, décisions, réunions, rencontres) en vue d'une certaine fin (le cheminement choisi décide des objectifs finaux obtenus)
- distinguer : le but final officiel (certification) des effets globaux (modalités d'appropriation de la démarche)

### 2.1. Les deux orientations typiques d'une démarche de certification

#### 2.1. Une démarche néo-taylorienne si :

- on énonce : "enfin on va s'occuper de qualité" (=opposer les "modernes" aux "traditionnels")
- on légitime d'avance la norme comme "bonne"
- l'encadrement décrit les procédures avec le soutien de quelques "volontaires"
- les normes détaillées priment sur les compétences
- on fait taire les interrogations
- la démarche est utilisée pour "savoir enfin ce qu'ils font vraiment"
- on se préoccupe surtout des dispositifs de contrôle et de sanction
- les audits sont employés comme moyen de "mise au pas"
- les normes ISO comme dogme de nouveaux intégristes de la qualité

#### 3.2.2. Une démarche de ré-appropriation du travail si :

- le chef de projet ne s'illusionne pas trop (la mise en oeuvre d'une démarche n'obéit jamais aux critères de l'assurance qualité)
- on ne prend pas "croire ce qu'on fait-faire ce qu'on écrit" trop au sérieux
- les critiques et les craintes peuvent être dites jusqu'au bout
- on se bat pour la défense de certaines anciennes pratiques et traditions
- les groupes de travail sont trans-hiérarchiques et associent tous les protagonistes
- le pouvoir statutaire accepte de laisser parler les savoirs-faire qui le contredisent
- les procédures sont rédigées en référence au langage de ceux qui les appliquent
- les garanties de "maîtrise" reposent sur les savoirs-faire individuels et collectifs plutôt que sur des procédures détaillées
- la démarche est l'occasion pour "enlever les cailloux dans les souliers"
- on écoute à l'occasion les destinataires des services....

Pour en savoir plus : F.M.B. chapitre 5 "Encadrer, c'est tenter d'élaborer des compromis productifs" in : *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin, 2006