

« Faire de la culture qualité le levier de la transformation structurelle de notre économie ».

15 -18 oct. 2019

Table ronde 1

Thème: *« les freins au développement de la culture Qualité dans nos entreprises publiques et privées ? »*

Tewendé DAYAMA

Plan de la présentation

- I. Etat des lieux de l'appropriation de la culture Qualité dans les entreprises;
- II. Les freins à la culture Qualité dans nos organisations
- III. Recommandations pour l'amélioration une culture Qualité dans nos organisations

Introduction

Culture: ensemble des convictions, valeurs, attitudes, réflexes conditionnés et modèles de comportement partagés qui caractérisent les membres d'une communauté ou d'une organisation. *Larousse*

Culture d'entreprise: ensemble des traditions de structure et de savoir-faire qui assurent un code de comportement implicite et la cohésion à l'intérieur de l'entreprise.

Qualité d'un produit/service: Chacun des aspects positifs de quelque chose qui font qu'il correspond au mieux à ce qu'on en attend

La norme ISO 8402-94 définit la qualité comme suit : **Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites.**

La norme ISO 9000:2000 la définit comme ceci : **Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.**

Introduction

Qualité interne

correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et les personnels de l'entreprise.

Qualité externe

correspondant à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses autres parties intéressées extérieures.

Équilibrer la qualité

Proposer un produit ou un service de qualité répond à un équilibre. Ce dernier est fixé par chaque entreprise. Équilibrer la qualité, c'est satisfaire le consommateur tout en optimisant le fonctionnement interne.

Culture Qualité d'une entreprise

Structuration, enracinement et amélioration continue de la **Qualité interne** (qui deviendra une culture) pour produire de la **Qualité externe** perçue et vécue.

I. Etat des lieux de l'appropriation de la culture Qualité dans les entreprises;

II. Les freins à la culture Qualité dans nos organisations

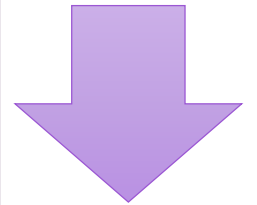
III. Recommandations pour l'amélioration une culture Qualité dans nos organisations

Vivons-nous les valeurs et principes Qualité?

Des constats divers:

1. De quelle Qualité parlons-nous?
2. Effet de mode;
3. Management de l'entreprise et Management de la Qualité;
4. Culture qualité/ valeurs et principes: qu'avons-nous comme valeurs en relation avec la culture Qualité?
5. Culture qualité et performances?
6. Culture Qualité et Conformité;
7. Culture Qualité/gestion des risques et opportunités?

**Des manières de penser,
d'être et de faire en
décalage avec la culture
Qualité**



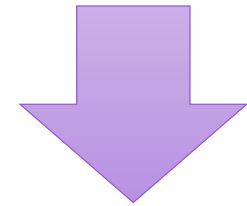
**Crédibilité des démarches
Conviction des acteurs
Qualité perçue/Qualité
vécue
Valeur ajoutée des
systèmes/ Compétitivité des
entreprises**

Vivons-nous les valeurs et principes Qualité?

Des constats divers:

8. Qualité ou certification (le bout de papier)?
9. Des démarches volontaristes sans conviction?
10. Y'a t-il vraiment une valeur ajoutée? Est-elle valorisée?
11. Confusion Système de management/Certification des produits et services?
12. Qualité vécue/Qualité perçue par les parties intéressées.?

**Des manières de penser,
d'être et de faire en
décalage avec la culture
Qualité**



**Crédibilité des démarches
Conviction des acteurs
Qualité perçue/Qualité
vécue
Valeur ajoutée des
systèmes/ Compétitivité des
entreprises**

Plan de la présentation

I. Etat des lieux de l'appropriation de la culture Qualité dans les entreprises;

II. Les freins à la culture Qualité dans nos organisations

III. Recommandations pour l'amélioration une culture Qualité dans nos organisations

Les freins à la culture Qualité dans nos organisations

**Trois grandes familles
de causes (freins)**

**Freins découlant de
l'exploitation des modèles**

**Freins émanant des démarches
d'implémentation et du
fonctionnement des Systèmes**

**Freins en lien avec
l'environnement ambiant**

Freins découlant des modèles

Les modèles contiendraient-ils des facteurs de freins?



Références aux modèles asiatiques basés sur la culture et la productivité directe mesurable

Table ronde 1 DAYAMA

Freins découlant des modèles

ISO contiendrait-elle des facteurs de freins?

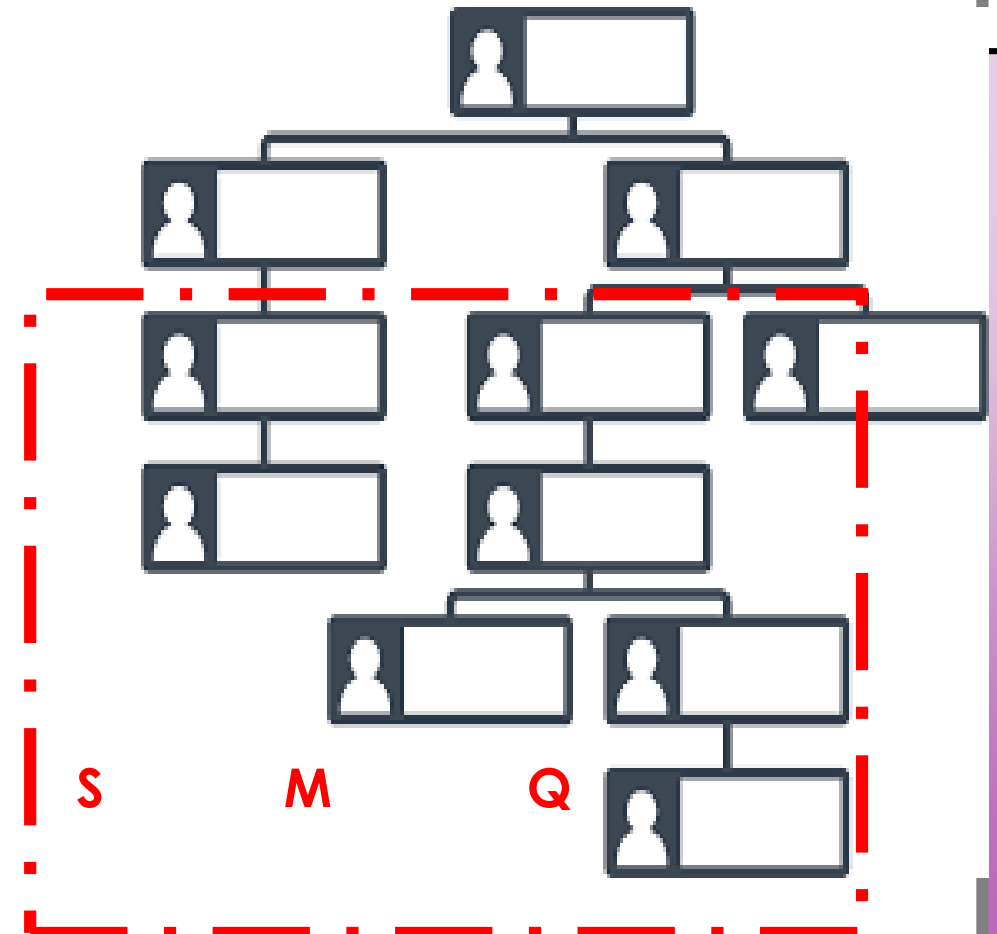
1. Système de Management /Système de Management **de** la Qualité.
2. Promotion insuffisante des **valeurs**,
3. La **forme** plutôt que le **fond**?
4. **Conformité** plus que **performances**?
5. **Processss** au détriment du **concret**?

Références aux modèles asiatiques basés sur la culture et la productivité directe mesurable

Freins émanant des démarches d'implémentation

On implémente quoi? A quel but ? Applicable à qui?

Un projet parallèle délégué cohabitant avec le Management de l'Entreprise.



Freins émanant des démarches d'implémentation

On implémente quoi? A quel but ? Applicable à qui?

1. L'engagement à la Qualité vient-il d'une conviction?
2. Les instances dirigeantes sont-elles préparées et engagées?
3. Les implications sont-elles suffisamment connues/les changements à opérer sont-ils cernés?
4. La Qualité comme un projet parallèle au management;
5. La démarche Qualité ou la Certification? Effet de mode;
6. Déresponsabilisation du top management;

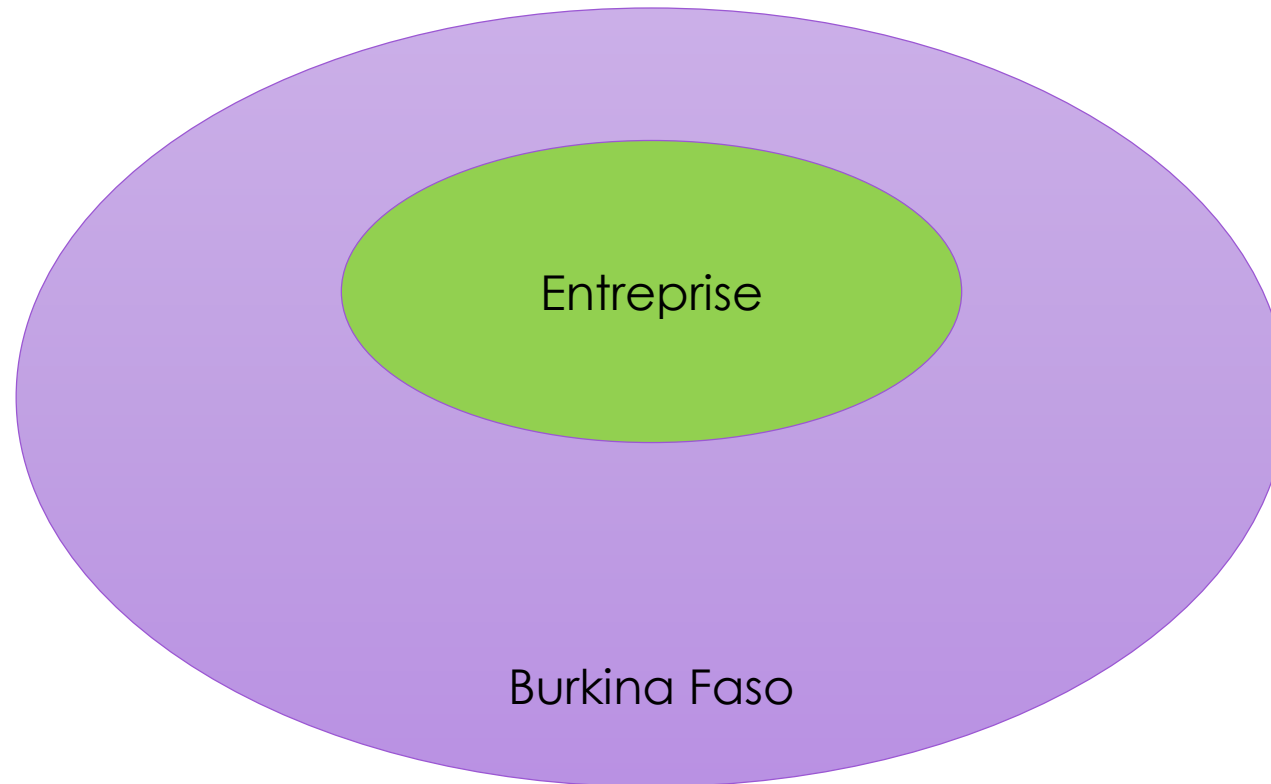
Freins émanant des démarches d'implémentation

On implémente quoi? A quel but ? Applicable à qui?

7. Opposition des processus au fonctionnement hiérarchique;
8. Pas de rigueur dans le respect des exigences du système;
9. Insuffisance de rigueur dans les sanctions: feedback Positif/Négatifs
10. Pas suffisamment d'attention envers les parties intéressées externes;
11. Insuffisances dans le Management des risques et des opportunités;
12. Leadership des dirigeants et des qualitiens responsables du système.

Freins en lien avec l'environnement ambiant

Une culture qualité non dissociable de son environnement



Pas de culture Qualité isolée dans un environnement de non-Qualité!

Freins en lien avec l'environnement ambiant

Une culture qualité non dissociable de son environnement

1. Nos valeurs d'humanisme, de vérité, d'éthique, de solidarité, d'honnêteté du civisme, du respect de l'autorité et de la réglementation ...en vigueur sont elles promues et respectées?
2. Pas de culture Qualité qui ne soit intégrée à son milieu;
3. Efforts de management par la Qualité non valorisés au niveau national;
4. La culture, c'est d'abord l'homme, puis le collectif;
5. Aucune exigence Qualité dans les critères de nomination aux postes de responsabilité;
6. Qualité dans le service public/Qualité dans les entreprises commerciales;
7. Après l'adoption de la Politique Nationale Qualité (PNQ), y'a-t-il un Plan National Qualité?

Plan de la présentation

I. Etat des lieux de l'appropriation de la culture Qualité dans les entreprises;

II. Les freins . à la culture Qualité dans nos organisations

III. Recommandations pour l'amélioration une culture Qualité dans nos organisations

Quelles solutions?

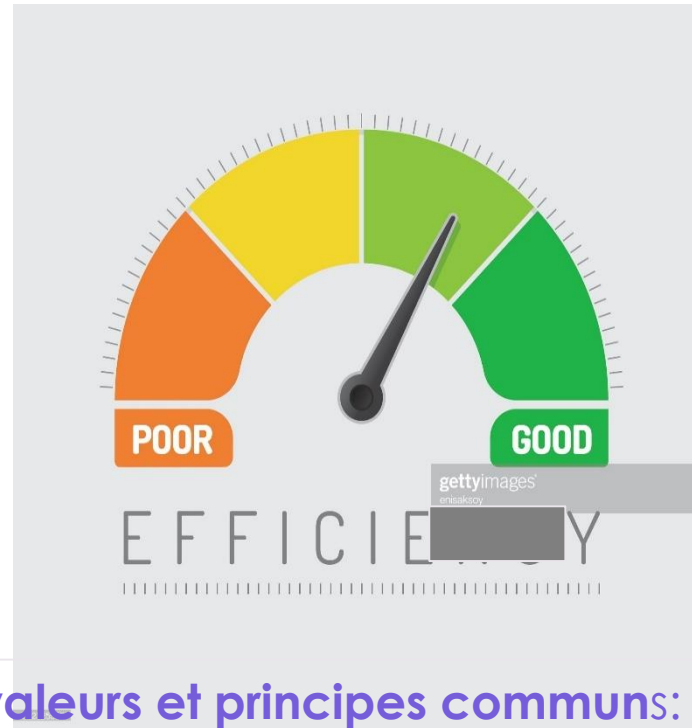
**Recommandations pour
l'amélioration de la
culture Qualité**

Exploitation des Modèles

**Démarches d'implémentation/
Pilotage des SMQ**

Environnement national

Pour une meilleure exploitation des modèles



Des valeurs et principes communs:

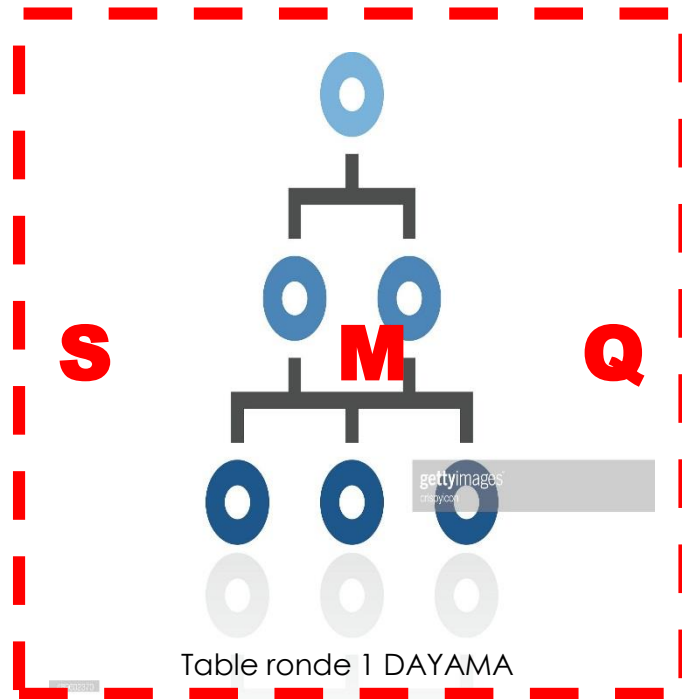
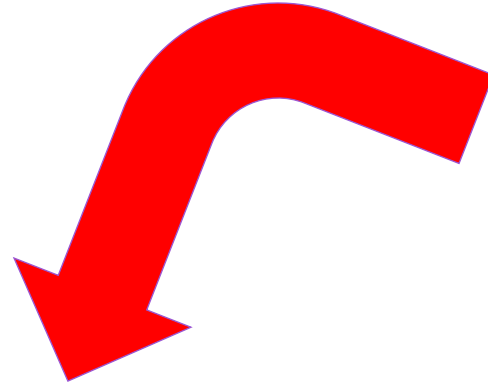
- ✓ Bon sens, Ethique, Goût de l'effort;
- ✓ Respect des engagements;
- ✓ Vérité, Preuve et Amélioration;
- ✓ Efficacité/Efficiency;
- ✓ Bénéfices mutuels;
- ✓ Pragmatisme.

Pour une meilleure exploitation des modèles

Des changements à opérer en attendant des évolutions éventuels de la norme

1. Passer du management de la Qualité au management **Par** la Qualité;
2. Mettre l'accent sur les **valeurs** pour respecter les principes de la Qualité;
3. Valoriser les **apports concrets** de la Qualité;
4. Calculer /Estimer les **coûts de non-qualité**;
5. Faire de la **conformité** la base de développement des **performances durables**;

Implémenter vraiment un système de Management

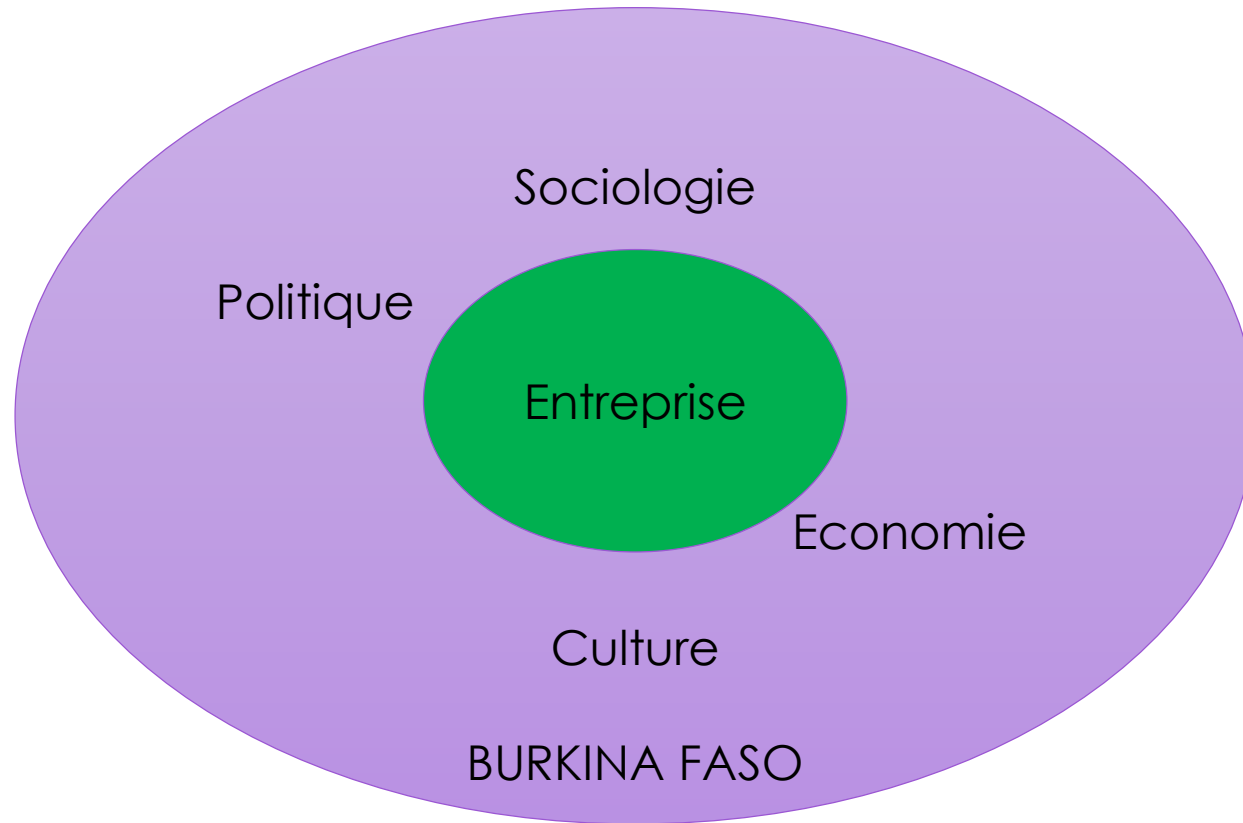


Management par la Qualité intégré et unique sous le leadership du Boss !

Implémenter vraiment un système de Management

1. Préparer suffisamment les instances dirigeantes y compris les conseils d'Administration;
2. Mettre en exergue ce qui est hautement essentiel dans la démarche: les fondamentaux;
3. Concilier les processus et les organigrammes fonctionnels;
4. Responsabiliser les top managers au plus haut niveau comme pilotes de processus
5. Ne disposer d'un seul reporting de gestion;
6. Valoriser les bonnes pratiques et être rigoureux sur les écarts de comportement;
7. Mettre en place un dispositif d'intelligence pour détecter (et traiter) les risques et saisir les opportunités;
8. Considérer la conformité comme une étape pour développer des performances;
9. Disposer de mécanismes de suivi de l'efficacité de la prise en compte des exigences des parties intéressées;
10. Maîtriser rigoureusement les changements organisationnels
11. Communiquer positivement sur les améliorations continues et l'importance de chaque acteur interne;
12. Manager en Qualité avant de songer à une certification.

Pour un environnement propice



Une **démarche nationale Systémique** pour développer une **Culture Qualité**

Pour un environnement propice

1. Re-construire ensemble une communauté nationale de valeurs;
2. Prendre en compte les différentes strates: l'homme, la famille, le groupe, l'entreprise, la communauté;
3. Mettre en place un plan national Qualité avec des responsabilités et un suivi de sa mise en œuvre;
4. Dans les marchés publics, Intégrer un critère Bonus pour les institutions ayant des Systèmes de Management Qualité;
5. Intégrer les principes de Qualité dans les services publics;
6. Mettre en place une stratégie et un plan de communication pour accompagner le changement d'être, de penser et de faire souhaité ;
7. Dans les lettres de missions aux différents postes de responsabilités, intégrer des attributions en lien avec la Qualité qui soient mesurables.

Conclusion

1. **Re-construisons une communauté de vie basée sur les valeurs;**
2. **Murissons nos démarches d'implémentation et de pilotage de nos systèmes Qualité,**
3. **Comprenons bien les différents modèles préconisés et mettons l'accent sur les fondamentaux;**
4. **Gagnons la bataille de la Qualité interne pour faire rayonner la Qualité externe;**
5. **Opérationnalisons la Politique National Qualité soutenue par une communication de changement.**

Alain Marcel « **Prendre en main le changement. Stratégies personnelles et organisationnelles** » Ed. Nouvelles 1996

$$C = V \times I \times Ep > R$$

Le **C**hangement désiré est égal au produit de la clarté de la **V**ision, de l'**I**mplication d'une masse d'acteurs conduite par les responsables, des **E**tapes premières convaincantes, et le tout supérieur aux **R**ésistances.

Merci pour votre
aimable attention!