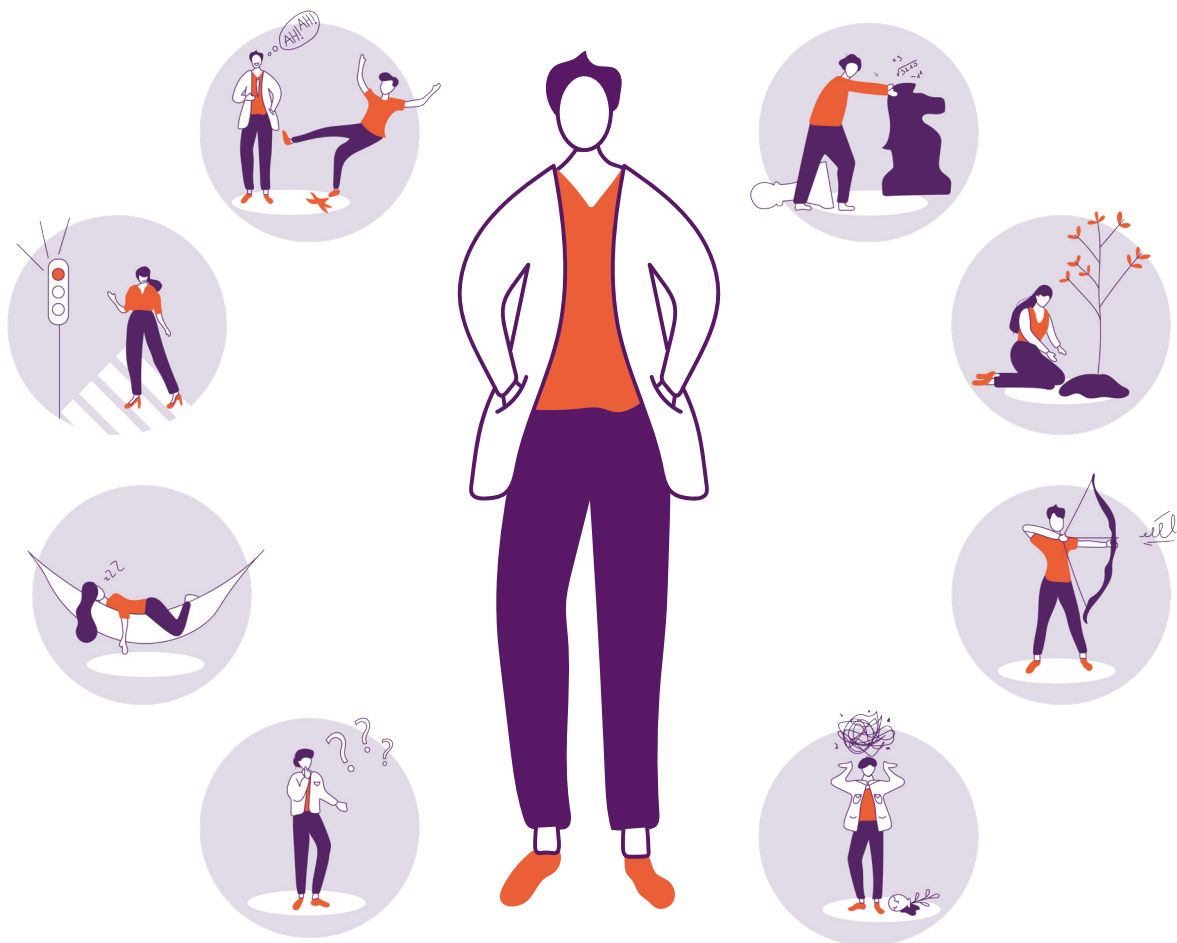


# Responsable QSE

Les 8 défauts indispensables  
à l'exercice de la fonction qualité



**Sais-tu que Julia Roberts a la réputation d'être capricieuse et égocentrique et que Sophie Marceau est quelque peu provocatrice ?**

**Sais-tu que McEnroe est connu pour être colérique et que Russell Crowe est parfois un peu mégalo ?**

**Et pourtant, quelles carrières et quel succès !**

Ce ne sont là que quelques exemples parmi d'autres qui concernent des personnalités célèbres dont la réputation est entachée par quelques défauts. Est-ce la réussite qui engendre ces imperfections ou l'inverse ? Je dirais pour ma part que ces aspects un peu sombres de leur caractère ont été certainement des agents stimulateurs, des catalyseurs comme on dit en chimie, de leur fortune.

Toi aussi, tu as certainement quelques défauts inavouables pour lesquels tu culpabilises.

Rassure-toi, il existe des remèdes à cet état de fait qui te permettront d'afficher tes défauts et d'en faire des facteurs clés de succès dans ta profession de responsable QSE. Si tu es arrogant, paresseux, brouillon, primaire, ignorant, calculateur, facétieux, égocentrique, obstiné, anormal, désordonné, laxiste, immature, anxieux, imprudent, impulsif, instable, irresponsable, mythomane, prétentieux, sournois, têtu ou encore rancunier, tant mieux ! Je te donnerai quelques pistes pour qu'ils te mènent sur le chemin de la gloire.

1

## Si tu es paresseux, bravo !

**Tu détiens là un sésame pour faire travailler les autres. « Faire faire » est le credo de tous les managers et en particulier celui des responsables QSE.**

Beaucoup ne le savent pas encore et ils continuent à gérer leur système de management de la qualité tout seul, dans leur petit coin, avec leurs petites mains. Et quand un visiteur demande où ils exercent leurs activités, le personnel de l'accueil lui répond généralement : "La qualité ? C'est le troisième bureau à gauche."

Crois-tu que tous leurs efforts en solitaire aient payé ? Que nenni puisque la qualité n'a pas réussi à se diffuser dans tout l'organisme. Comme l'huile et l'eau, la qualité a beaucoup de mal à se mélanger. Une question de traditions et d'histoire peut-être.

Depuis la nuit des temps, des individus

pensent que l'être humain n'est pas fiable et un peu malhonnête et qu'il faut tout faire par soi-même pour que les choses fonctionnent correctement. Toi, tu n'appartiens pas à cette catégorie de citoyens. Tu sais que pour mélanger de l'huile et de l'eau, il faut secouer la bouteille et c'est ce que tu sais faire. Secouer l'organisation pour que quantité et qualité se combinent. Je dirais même plus pour que production et contrôle s'entrelacent. Tu es un fouteur de qualité. Un semeur de performance durable. Tu connais le proverbe chinois disant que si tu donnes un poisson à un homme, il se nourrit une fois. Si tu lui apprends à pêcher, il se nourrira toute sa vie. Eh bien, toi, c'est ce que tu sais faire. Apprendre aux autres à travailler seuls. Avec de nouveaux outils. Du matériel et des méthodes au top. Tu leur expliques que la canne à pêche en bambou refendu, c'est un peu nase. Qu'ils ont à leur disposition des outils performants qui dorment dans leurs caisses et dont ils ne savent pas se servir. Des cycles PDCA, des approches par les risques et opportunités, des indicateurs synthétiques de résultats, des techniques de résolution de problème. Je crois quand même que tu as un peu de boulot devant toi.

Cependant, à mon humble avis, c'est plutôt un plaisir.



## 2

## Si tu es obstiné, félicitations !

**Tu as raison et ton arrogance vient du fait que tu as toujours raison. Vraiment ! C'est normal, tu es en avance sur ton temps et tu plains ceux qui fonctionnent encore sur des principes de management et d'organisation datant de quelques siècles.**

Ne doute de rien, comme d'habitude, puisque c'est toi qui détiens la vérité. Tu sais que le monde bouge de plus en plus vite et que la qualité concerne aujourd'hui la capacité des organisations à s'adapter rapidement aux évolutions de leur environnement. Les marchés se transforment, les crises systémiques menacent de plus en plus souvent nos équilibres précaires. Le futur appartient à ceux qui changent leurs habitudes. Les conservateurs et les réactionnaires de tous poils vont déchanter grave quand ils prendront conscience de leurs erreurs de jugement et ce n'est pas faute de les avoir prévenus.

Tu aurais pu adopter un adage de Wolinsky expliquant que, je cite : « Quand on est sûr d'avoir raison, on n'a pas besoin de discuter avec ceux qui ont tort. » Mais non ! Tu as préféré poursuivre tes tentatives de conviction afin que tous partagent tes certitudes. Ne change pas de cap. Peut-être montres-tu là un autre défaut bien utile, je veux parler de ton entêtement. Continue et tu auras des résultats. Tu connais certainement un trappeur et sénateur américain du nom de Davy Crockett, mort à fort Alamo pendant la guerre contre le Mexique. C'est un des héros de mon enfance. Si tu es cinéphile, tu te souviens de John Wayne dans le film Alamo. Il y joue son rôle. D'ailleurs, Davy Crockett nous a laissé lui aussi une phrase que tu aurais pu exprimer toi-même. Elle est la suivante : « Sois sûr d'avoir raison et va de l'avant ! »



Et puisque je suis en veine de citations aujourd'hui, je t'en propose une en guise de conclusion. Elle est de Georges Bernard Shaw. Il affirmait : « Ma spécialité est d'avoir raison quand les autres ont tort. » Tu peux l'adopter !

3

## Tu es terre à terre, youpi !

C'est un de mes défauts préférés car moi aussi je suis terre à terre et je m'en vante souvent.

Quand je suis à la recherche de connaissances nouvelles (la curiosité n'est pas un défaut), je regarde des vidéos, je lis des articles, j'écoute des professionnels à propos de sujets qui m'intéressent et, souvent, je constate que j'ai perdu ce temps précieux qui nous fait toujours défaut. Je n'ai soit rien compris, soit rien appris.



Tu as toi aussi déjà écouté le genre de phrase expliquant, par exemple, que « pour qu'une entreprise soit performante, il faut qu'elle motive ses personnels en leur apportant des solutions adaptées à leurs attentes et en communiquant de manière appropriée ». Toi, tu n'es pas de cette école et quand tu fais ton travail de pédagogue et de coach, tu appelles un chat un chat, comme aurait dit ma chère grand-mère. Tu es incapable de parler d'un sujet si tu ne le maîtrises pas complètement. Tu peux ainsi fournir des explications concrètes sur la manière d'agir ou à propos de méthodes à adopter. Tu fournis des exemples, tu entres dans le détail, tu oublies le conceptuel pour te concentrer sur le factuel. Tu aimes les chiffres et tu détestes les opinions et les jugements.

Tiens, justement, cela me fait penser à l'un des sept principes du management de la qualité qui s'intitule : « Prise de décision fondée sur des preuves » ; et qui s'énonce ainsi : « Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés. » Alors, qu'en penses-tu, ce n'est pas un chouette défaut d'être primaire ?

# 4

## Tu es irresponsable, tant mieux !

Tu vas me dire sans doute que c'est antinomique avec l'intitulé du poste qui figure sur la porte de ton bureau : « Responsable QSE ».

Mais je parie que ce n'est pas toi qui l'as choisi. Tu aurais préféré : « Directeur QSE », mais hélas, ton patron a eu peur que tu lui fasses de l'ombre. Tu es aussi un peu mégalo mais pas d'inquiétude. Il ne faut pas avoir peur de ses ambitions. Un peu, c'est bien. Beaucoup, c'est mieux. Je pense qu'une des plus grandes erreurs qui ait été commises au début des démarches qualité, c'est de te donner ce titre de responsable. Par définition, la qualité est une activité transversale. Suggérer qu'il existe un processus « qualité » est un non-sens. C'est comme si on envisageait la santé et la sécurité au travail être une activité à part. Tel un processus d'achat ou de vente dans lequel on exerce des métiers bien particuliers. Dans les processus de vente, on ne fait pas d'achat et dans les processus d'achat, on ne fait pas de production. Or la qualité, elle, est omniprésente dans toutes les composantes de l'organisation.

Pour parodier Pascal à propos de l'infini (je l'ai déjà fait ce coup-là, mais je ne m'en lasse pas), je dirais que la qualité est une sphère dont le centre est partout et la circonférence nulle part. Toi, tu le sais depuis

longtemps, et ton irresponsabilité génère par conséquent le sentiment de responsabilité chez tous les autres membres de ta grande organisation. Les pilotes de processus seront responsables comme les opérateurs, les employés, les cadres, les techniciens. Je ne cite pas ta direction générale puisque, par définition, c'est elle qui est la locomotive de la démarche.

Tu vas donc de ce pas modifier l'intitulé de ta carte « Joséphine Jeanroy, irresponsable qualité ». À propos de Joséphine, ne me fais pas un procès si tu te nommes ainsi. C'est un hommage à ma chère grand-mère.



5

## Tu es facétieux, c'est super !

La qualité ne doit pas être un pensum mais un jeu. « Faut rigoler avant que le ciel nous tombe sur la tête », chantait Henri Salvador à propos de nos ancêtres les Gaulois.

Il était un champion de la dérision (à preuve cette chanson) et de l'humour. Ne va pas jusqu'à parodier les GO du Club Med en animant des feux de camp et en faisant danser les pilotes de processus. Cependant, tu peux par exemple demander à tous des spécimens de bévues ou de maladresses commises dans le cadre des relations avec les clients pour en faire un bêtisier. Tu peux organiser le prix de l'auditeur le plus gaffeur (avec humour, cela va sans dire, mais disons-le quand même).

Il existe dans certaines entreprises une journée consacrée à la qualité et si ta direction générale est d'accord pour qu'il y en ait une dans ta boutique, n'en fais pas une corvée mais un jour de vacances studieuses. On apprend avec l'humour et la dérision. Allez, pour t'encourager, une petite histoire vraie (tu me connais) relative à l'affichage de l'engagement de la direction d'une société que j'ai eu l'honneur d'auditer quand je sévissais (de temps à autre) dans cette activité pour l'AFNOR. On pouvait lire la phrase suivante : « Pour l'année prochaine, ma POLITRIQUE qualité sera la suivante, etc. » Ce lapsus augurait bien de l'ambiance qui régnait dans cette boutique.



Bon, encore un cadeau. Deux exemples que l'on peut relever lors d'audits internes :

◆ Le premier concerne la réponse d'un audité :

Auditeur : « Quel est l'objectif de satisfaction des clients ? »

Audité : « Le mieux qu'on peut. »

◆ Le second la reformulation d'un auditeur :

« Donc, si je comprends bien, vous manquez de temps et vous ne trouvez pas le temps d'en parler ! »

Bon, ben, c'est à toi de jouer maintenant !

6

## Tu es imprudent, hurra !

« Qui ne risque rien n'a rien » disait souvent ma chère grand-mère qui aurait pu être une fan d'Alain Baschung. Tu me demandes pourquoi ? Souviens-toi de son prénom : Joséphine !

À quoi servirait donc l'approche par les risques et les opportunités exigée par l'ISO 9001 si l'on n'avait pas le cran de se lancer dans des aventures qui parfois, peut-être, tournent au vinaigre mais qui parfois aussi, plus souvent, rapportent de la performance et de la pérennité.

Dans un monde incertain, il faut retrouver l'âme des aventuriers, des découvreurs, des explorateurs. L'innovation, qui est une des clés du succès durable, n'est pas une autoroute t'emmenant en toute sécurité à l'endroit où tu souhaites aller. C'est une brousse dense et tu y pars à la chasse au trésor. Tu n'es pas sûr

d'arriver et le chemin est plein d'imprévus, d'embûches et d'ennemis. Tu as contre toi les mous, les timorés, les inquiets, les craintifs, les méfiants. Et puis aussi les jaloux, ceux qui n'osent pas entreprendre. Tu as, comme moi, déjà entendu cette phrase de Jules Clarétie disant que : « Toute personne qui fait quelque chose a contre elle ceux qui voudraient faire la même chose, ceux qui font précisément le contraire et surtout la grande armée des gens d'autant plus sévères qu'ils ne font rien du tout. »

Et puis, ce n'est pas tout. Tu as aussi contre toi cette culture ancestrale et bien française de la crainte de l'erreur et de la chasse aux responsables, mais tu t'en fiches. C'est ton bonheur que de sortir du quotidien et de la routine. Tu es comme cela. Et déjà quand tu as réussi une entreprise, il te tarde d'en démarrer une autre.

Essaie de faire partager ce défaut à tous les pilotes de processus de ton entreprise afin qu'ils s'organisent pour chasser les opportunités d'amélioration et que, comme toi, ils aillent de l'avant.





## 7

## Si tu es calculateur, chapeau !

**Tu te focalises sur un seul objectif, celui de la performance durable de ton organisme. Je sais que c'est déjà le souci de ta direction générale, mais tu as conscience d'être son bras armé, son éminence grise. Tous les moyens sont bons pour y arriver.**

Tu sais que les entreprises sont fragiles. Que la santé est bonne aujourd'hui, mais quid de demain et d'après-demain. Ta voiture fonctionne parfaitement, cependant peux-tu jurer sur ma tête qu'un bidule ne va pas se mettre à gripper ou à coincer dans les jours prochains et entraîner une panne générale qui la conduira à la casse ? Non, ne jure pas, tu as compris ce que je voulais dire.

Dans ce monde VUCA qui est le nôtre (utilise cet acronyme qui, pour l'instant encore, te permet d'être auréolé d'une culture qui impressionnera ton entourage), tu sais qu'il faut absolument entraîner tous tes collègues dans le changement et qu'il faut que tu les habitues à vivre dans un tourbillon permanent.

Tu ne peux donc rien laisser au hasard et comme la réussite de ton entreprise, celle pour laquelle tu travailles, dépend de l'implication de tout un chacun, tu dois prendre exemple sur ton grand maître Machiavel et utiliser toutes les moyens nécessaires pour arriver non pas à tes fins mais à celles de ta société qui est de survivre encore quelques temps.

Tu caresseras les gentils dans le sens du poil, tu pousseras les mollassons, tu casseras les critiqueurs, tu convaincras les incrédules, tu loueras les incompetents, tu flatteras les perfectionnistes, tu choieras les négligents, tu complimenteras les médiocres, tu encourageras les timides, bref tu feras preuve de toutes les turpitudes dont est capable ta forte nature pour mener ta barque à bon port.

C'est pour la bonne cause !



# 8

## Tu es ignorant, merveilleux !

Oui, je suis désolé de le crier sur les toits : tu n'as aucun savoir. Tu t'en doutes car c'est ce qui fait une de tes (nombreuses) forces.

Tu es entouré de spécialistes qui savent produire des trucs compliqués qu'ailleurs on ne sait pas faire, qui savent écouter les clients et les surprendre, qui savent inventer des produits et des services dont on n'a aucune idée aujourd'hui mais qui rapporteront beaucoup d'argent dans les années à venir, qui savent utiliser le numérique et nous font découvrir ce que sera l'entreprise du futur, qui mettent à disposition des infrastructures capables de prolonger l'activité des bras et des cerveaux.

Toi, tu as décidé de faire travailler tous ces gens ensemble de manière à harmoniser leurs activités et à faire en sorte qu'ils ne se bagarrent pas pour régler leurs petits problèmes d'ego ou de plans de carrière mais pour servir les clients et faire en sorte que ton entreprise perdure, autrement dit que tes collègues et toi-même puissiez encore profiter un petit peu des richesses de ce monde.



Comme tu es ignorant de leurs métiers, tu n'es pas un donneur de leçons et ton boulot, car tu bosses quand même, consiste surtout à leur faire découvrir des opportunités. Tu donnes l'envie de progresser, de se dépasser, de s'écouter les uns les autres. Tu casses les portes des silos qui constituaient autrefois les composantes des entreprises. Tu n'as pas de doute sur leur capacité à aller de l'avant et ta phrase préférée est : « Ce n'est pas impossible. » Ce faisant, tu ouvres des horizons. Tu es un entremetteur. Tu mets en contact les individus avec des hypothèses, avec des méthodes, avec des concepts. Tu es un vecteur du futur.



## Petite conclusion désenchantée... mais optimiste

En 1989, Michel Crozier, dans son ouvrage publié chez InterÉditions, *L'entreprise à l'écoute*, proposait quatre éléments fondamentaux à prendre en considération :

- ◆ une capacité à innover dans les produits, dans les techniques et dans la relation au client ;
- ◆ une priorité donnée à la qualité des produits et des services et au management de ce nouveau concept de qualité ;
- ◆ la prépondérance donnée à la ressource humaine et sa mobilisation ;
- ◆ la capacité à apprendre et à changer.

Il expliquait (il y a trente ans, je le rappelle) que l'émergence de cette nouvelle logique devait conduire à l'émergence de nouvelles formes de management. Et il affirmait, comme titre d'un chapitre de son livre : « *Une révolution managériale est désormais indispensable* ».

**Qu'est-ce qu'on attend pour y aller ? Bon, on compte sur toi et sur tes abominables défauts ?**



## Parcours Croisés est une plateforme qui vous est entièrement dédiée.

Vous y trouverez tout pour enrichir votre réseau, profiter d'avis d'experts,  
suivre les tendances et développer vos compétences.

**Suivre  
les tendances**  
Des groupes d'échanges  
pour débattre des  
dernières initiatives  
qui feront les solutions  
de demain.



**Développer vos  
compétences**  
Un lieu où piocher  
des outils et  
pratiques pour  
progresser dans  
votre fonction.



**Enrichir  
votre réseau**  
Une plateforme  
pour faciliter  
les rencontres  
de qualité.



**Profiter  
d'avis d'experts**  
Des outils et des points  
de vue pour décrypter  
l'actualité et élargir vos  
perspectives.



## Un grand merci à

Yvon Mougin  
pour la rédaction des textes