

# loup y es-tu ?

Nathalie Valière, Jacques Pilloud

# F

Faut-il se méfier de la qualité ? Nathalie Valière et Jacques Pilloud, professeurs formateurs et chargés de missions stratégiques, s'interrogent sur le technocratisme de la qualité qui tue la qualité. Comment un dispositif qualité peut-il s'imbriquer sans dommage dans la vie réelle ? Restons attentifs au besoin des personnes d'exister pour elles-mêmes.

L'amélioration continue apparaît aujourd'hui comme la nature même de la vie courante des organisations, face aux exigences auxquelles les confrontent leurs divers environnements. Pour autant, la « qualité totale » et « l'excellence » ne peuvent raisonnablement être affichées comme une fin en soi.

# N

## Négocier les règles du jeu

Si l'on observe une relative perméabilité des frontières au niveau des modalités de gestion développées dans les secteurs privé et public pour mener à bien toute une série d'objectifs quantitatifs et qualitatifs, se préoccuper de la qualité et s'attacher à sa durabilité ne saurait se réduire à

une démonstration de conformité aux standards en vigueur. La qualité nécessite en effet, pour tout gestionnaire chargé de son développement, de générer du sens auprès des acteurs impliqués quotidiennement, sur la base de leur cheminement professionnel passé et de leurs projections sur l'avenir. Ces trois dimensions temporelles étant étroitement liées les unes aux autres.

Aucune boîte à outils conçue en dehors de la réalité des personnels concernés ne peut faire le poids face aux capacités d'agir et d'inventer qui sont les leurs, les trajectoires singulières tant des individus que des collectivités transcendant les cadres normatifs. Technocratique et détachée de la culture interne, la qualité pourra tuer la qualité. Découlant du plaisir à imaginer que demain ne sera pas la seule répétition d'aujourd'hui, elle viedra sous-tendre la progression de l'organisation. Autrement dit, rien ne sert de courir après ou de jouer au loup dans la bergerie ; l'amélioration continue passe par la négociation des règles du jeu et peut en ce sens difficilement faire l'économie d'une démarche participative.

# A

## Aux bons soins du manager du changement

Dans ce contexte, l'art de la conduite du changement consiste notamment à répondre aux exigences de tiers certificateurs tout en considérant les valeurs au fondement des identités professionnelles comme une ressource vive, indispensable au développement organisationnel. A contrario, considérer qu'un changement va de soi en négligeant l'attention qu'il convient d'accorder à son adhésion peut ébranler l'édifice, voire le conduire à sa ruine. Ainsi, toute démarche visant à comprendre les préoccupations portées à titre individuel et à générer des communautés d'intérêts devient fondamentale, ne serait-ce qu'en termes de prévention des foyers de tension et de leurs potentiels effets destructeurs.

**considérer  
avec le plus grand soin  
les biographies  
des personnels,  
afin d'intégrer  
au mieux  
leurs appréhensions**

Vu sous l'angle systémique, il est peu probable qu'un dispositif qualité puisse à lui seul poser problème aux personnes concernées. En revanche, son imbrication dans les diverses composantes (économiques, légales, gestionnaires, techniques, etc.) de l'organisation peut venir bousculer leur processus de construction identitaire de façon plus ou moins violente. D'où la nécessité, pour le manager du changement, de considérer avec le plus grand soin les biographies des personnels, afin d'intégrer au mieux leurs appréhensions dans la gestion du présent.

**L**

#### **Logique de rupture ou de continuité ?**

On peut d'ailleurs faire l'hypothèse qu'une déclinaison accélérée et élargie d'un système d'assurance qualité qui s'apparenterait à une logique de rupture avec le passé serait susceptible de générer des réactions de contournement ou de refus, voire d'être vécue comme une source de souffrance. Par opposition, une coconstruction

de ce même type de dispositif basée sur des arrangements locaux, accompagnés de compromis, serait moins perturbatrice et conduirait à un accueil plus ouvert de la part des protagonistes. Suivant ce raisonnement, il apparaît essentiel de soigner la façon dont les messages sont transmis plutôt que de considérer toute forme de résistance comme de la « mauvaise volonté ».

**aucune boîte à outils  
conçue en dehors  
de la réalité  
des personnels  
concernés ne peut faire  
le poids face  
aux capacités d'agir  
et d'inventer  
qui sont les leurs**

Au fond, bien qu'il s'avère délicat de gérer le changement de manière rationnelle, qui plus est si l'on considère les réactions des diverses parties prenantes comme pouvant relever de l'irrationnel, les dispositifs d'amélioration continue constituent des alliés du processus de transformation des entreprises et des institutions. À condition de rester attentifs aux représentations sociales liées à la traduction en actes de la qualité par les gestionnaires en question. /

Le Centre assurance qualité de la HEP Vaud, sous la responsabilité de Nathalie Valière, Jacques Pilloud et Philippe Schmid, a pour mandat de renforcer la culture de la qualité au sein de l'institution.