



La Qualité & l'Organisation du travail **par Serge Berlem**

L'avenir de nombreuses organisations passe par la reconnaissance de la qualité de leur fonctionnement et de leur produit, préalable indispensable au renouvellement des accords et à la passation des marchés qui sous-tendent l'exercice de leur activité.

Or, toute la démarche de mise en œuvre d'un système de maîtrise et d'assurance de la Qualité présente les avantages de donner des repères, des règles, de favoriser l'efficacité dans l'action et la prise de décision ; mais comporte des risques de rigidification, d'inadéquation à la variabilité du contexte, de confusion entre règles et régulation.

"... un référentiel "incomplet" d'aide à l'action et à la décision."

De nombreux métiers sont tenus pour répétitifs, mais dans leur fonctionnement de tous les jours, l'aléa reste la règle, le certain c'est l'incertain, et la constante, c'est la variation. D'où la difficulté de minimiser les risques ci-dessus et d'emporter l'adhésion de toutes les composantes d'un projet Qualité, à commencer par le personnel.

Partant de là, la véritable valeur ajoutée de ce type de démarche et de l'accompagnement que propose le Groupe Serge Berlem consiste à imaginer et à formaliser un système qualité qui puisse être assimilé à un référentiel "incomplet" d'aide à l'action et à la décision. Les cadres et les opérateurs doivent conserver une capacité de régulation. La fiabilité du principe est fonction : d'une part des compétences et qualifications de cadres et opérateurs, d'autre part de la mise en place d'un système organisationnel qualifiant, qu'ils puissent s'approprier et internaliser.

"... gérer la variété, le temps, la conformité."

Autrement dit, la mise en œuvre de la gestion de la Qualité telle que nous la concevons chez le Groupe Serge Berlem consiste en permanence à élaborer un "compromis stratégique" entre la réalité d'une organisation et les exigences des normes et référentiels, pour gérer la variété (flexibilité du système), pour gérer le temps (réactivité du système), pour gérer la conformité (qualité du système, maîtrisabilité, constance, stabilité, reproductibilité, traçabilité, actions correctives...).

Ceci garantit la performance des processus décrits grâce à :

- leur maîtrise par les acteurs directs, formalisant ainsi le couple contribution/rétribution ;
- l'identification des principes de régulation conjointe des règles suivant les fonctions occupées et les différents niveaux de responsabilité dans l'organigramme.

C'est à cette seule condition que le travail et son organisation trouvent leur place dans la recherche de performance globale que constitue une démarche Qualité. Le défi est d'importance. Le Groupe Serge Berlem est votre partenaire pour le relever, car l'obtention de la certification (ISO 9000, 14000...) n'est pas un objectif final.