

Responsables qualité

QUEL FUTUR AU SEIN DE L'ENTREPRISE ?



Par **Christian HOHMANN**,
manager au sein du cabinet Agamus Consult,
expert du Lean Manufacturing⁽¹⁾.

Alors que jusqu'à récemment la fonction qualité était vue comme une fonction fédératrice et transverse, force est de constater que cette fonction tend de plus en plus à se scinder en une fonction qualité centrée sur la "qualité système" d'un côté et une fonction qualité centrée sur la "qualité produit" de l'autre.

L'impact bénéfique du management par la qualité totale, puis des versions successives de l'ISO 9001 sur les entreprises est indéniable. On a vu s'accroître la maturité des entreprises quant à la structuration de leurs organisations, la mise en place d'une réelle standardisation des opérations et des pratiques ainsi qu'une nouvelle approche des opérations, structurées par processus. Ces changements ont permis à certaines entreprises de conserver et renforcer leurs liens avec leurs clients, à d'autres d'accéder à des marchés pour lesquels leur maturité en matière de maîtrise de la qualité devait être démontrée.

Ces succès, ainsi que la cohérence des normes et la proximité des concepts connexes tels que l'hygiène, la sécurité et l'environnement, ont contribué à greffer ces derniers aux attributions des services qualité, devenant des services QSE (qualité, sécurité, environnement) ou QHSE (qualité, hygiène, sécurité, environnement), élargissant considérablement les champs d'intervention et les responsabilités des responsables qualité.

Or ces champs additionnels sont largement contraints par la réglementation, qui elle-même évolue rapide-

ment, notamment sous la pression sociopolitique suite aux crises alimentaires et sanitaires (poulet aux dioxines, ESB, amiante, grippe aviaire...) par exemple.

De fait, les responsables qualité sont de plus en plus sollicités pour veiller à ce que leurs entreprises soient en conformité avec les évolutions réglementaires et normatives. Leur rôle se transforme et s'apparente de plus en plus à celui d'avocats conseil des chefs d'entreprise.

Pour corser l'affaire, outre l'obligation d'être certifié ISO 9001 et/ou 14001, nombre de



clients, donneurs d'ordre ou distributeurs imposent des obligations supplémentaires : se conformer à des référentiels sectoriels tels l'IFS (International Food Standard) pour l'industrie

Le rôle du responsable qualité se transforme et s'apparente de plus en plus à celui d'avocat conseil du chef d'entreprise.

agroalimentaire face à la grande distribution, les audits capacitaires et/ou la supply chain pour les équipementiers automobile et aéronautique, ou encore l'émergence de l'OHSAS 18001 pour le management de la santé et de la sécurité au travail, HACCP, etc.

Devant une telle charge de travail et de responsabilité, la réponse pragmatique des entreprises est de plus en plus de scinder la qualité en "qualité système" et "qualité produit".

Les responsables "qualité système" deviennent des experts en réglementation(s) et référentiels, ayant la charge de garder l'entreprise à l'abri des risques liés à la qualité, l'hygiène, la sécurité et au respect de l'environnement, risques de plus en plus teintés de conséquences judiciaires.

Les responsables "qualité produit", restent eux plus opérationnels et dans les s

(1) Christian Hohmann est l'auteur de *Audit combiné Qualité/Supply Chain, Éditions d'Organisation, 2004* et du *Guide pratique des 5S paru en 2005*.

attributions plus classiques, bien que devant prendre en compte les nouvelles contraintes citées précédemment : conformité des produits aux cahiers des charges, respect des spécifications, audits des processus, traçabilité, support à la production, etc.

Fort de ces différents constats, quel futur peut-on prédire aux responsables qualité ?

Certains, après avoir été proches des dirigeants au plus fort du management par la qualité totale avec une réelle dimension stratégique, parce que la maîtrise de la qualité était encore un enjeu stratégique, sont désormais relégués vers les étages opérationnels. Cette dimension opérationnelle sera probablement le passage obligé des nouveaux arrivants ou de nouveaux promus, avant de pouvoir postuler à une responsabilité plus orientée système.

Désormais, la qualité se scinde en “qualité système” et “qualité produit”.

D'autres, forts de leur séniorité, de leur maturité et de leur capacité à endosser le nouveau rôle d'avocat conseil, resteront proches des hautes sphères.

Mais les évolutions rapides des réglementations, des référentiels et l'arrivée de nouvelles normes ou standards pourraient encore fragmenter la fonction en une série d'expertises de plus en plus pointues, réparties sur plusieurs responsables.

D'autres évolutions, telles que la fusion entre la fonction qualité et une (plusieurs ?) autre fonction pour aboutir à

des fonctions élargies ou hybrides, ne sont pas à exclure.

Le paradoxe de cette évolution réside dans un recentrage sur des expertises, opérationnelles ou réglementaires, d'une fonction qui était le symbole même de la fonction

transversale et fédératrice dans l'entreprise. Quelles que soient les orientations prises, le responsable qualité ne sera probablement plus dans cette position fédératrice, occupée pour l'heure par son collègue le supply chain manager ■

Il existe encore d'autres transformations possibles de la fonction du responsable qualité, telle celle décrite dans l'article « La convergence qualité/logistique » paru dans *Qualité références* n° 33 du mois de juillet 2006, à savoir la combinaison de la fonction qualité avec celle de responsable supply chain, pour garantir une approche efficiente et cohérente des fournisseurs stratégiques.