

**Voir aussi :**

**Adaptation  
Changement  
Émergence  
Identité  
Système  
Transformation**

## **QUALITÉ**

Propriétés, nouveautés propres à un système.

Un système possède quelque chose de plus que ses composants considérés de façon isolée ou juxtaposée :

- son organisation bien sûr,
- le tout qu'il constitue (son unité globale elle-même),
- les qualités nouvelles émergeant de cette organisation et de cette unité globale.

### **Émergence et qualités nouvelles :**

L'émergence se traduit par l'apparition de qualités nouvelles.

L'émergence a donc vertu d'événement, puisqu'elle surgit de façon discontinue une fois le système constitué ; elle a bien sûr le caractère d'irréductibilité ; c'est une qualité qui ne se laisse pas décomposer.

Les Qualités des sociétés humaines permettent aux individus de développer des aptitudes au langage, à l'artisanat, à l'art.

Dès lors, non seulement le tout est plus que la somme des parties (Qualité première des systèmes émergents), mais en même temps la partie cultive des qualités spécifiques, singulières, différentes et nouvelles.

Au nom d'une définition de la Qualité qui transforme cette notion en un jugement de valeur positif, on a mis en place des démarches d'amélioration continue de la Qualité qui visent des progrès constants, forts dans un premier temps (identification des erreurs de conception et des principaux dysfonctionnements "évidents") puis de plus en plus faibles au fur et à mesure du déploiement de ces démarches.

D'autre part les erreurs provoquées par des processus incomplets ou inadaptés sont difficiles à corriger sans que ces processus ne soient eux-mêmes modifiés.

La Qualité ne décrit en fait, que l'état singulier d'un système ayant acquis des propriétés nouvelles souvent plus riches et complexes que celles dont disposaient ses composants.

Les principales "qualités" viennent aux systèmes "à leur naissance".

On a donc intérêt à réorganiser un système fréquemment car le réagencement des "parties" et l'incorporation de nouvelles "parties" lui confèrent, quand cela réussit, des propriétés nouvelles ; la probabilité qu'elles soient plus riches que celles qu'il possédait est élevée.

**Les qualités dès le départ :**

C'est pourquoi les industriels performants agissent en priorité sur les éléments suivants :

- Innovations technologiques (réorganisation),
- Réduction des cycles de fabrication (réorganisation),
- Nouvelles niches de clientèles (réorganisation et redéploiement),
- Réduction des cycles de fabrication (réorganisation),
- Augmentation des autocontrôles (réorganisation de la production et qualification des opérateurs),
- Réduction des temps de conception (réorganisation),
- Requalification des processus (réorganisation),
- Redistribution et réduction des sous-traitants (réorganisation),
- Réduction des temps d'acheminements, amélioration des flux et de la logistique (réorganisation),
- Augmentation des compétences et de la polyvalence, "empowerment" (réorganisation), etc...
- Mise en place d'interfaces permettant une amélioration du traitement des données.

**Outils et démarches :**

Ces démarches de réorganisation supposent la mise en synergie de nouvelles technologies, l'utilisation de modalités d'organisation et de gestion innovantes et l'implication des acteurs par une poly-compétence accrue.

Elles s'opposent en partie aux techniques et démarches d'amélioration continue de la qualité qui tentent d'améliorer des produits de façon graduelle alors que les processus qui les produisent ont été éventuellement mal conçus au départ où s'avèrent rapidement inadaptés.

La volonté sous-jacente des démarches de réorganisation et de réingénierie des procédés consiste à refondre tout procédé et à faire émerger une organisation dotée de qualités nouvelles plus performantes.

Les outils d'analyse de la valeur, la prise en compte des risques encourus, les

démarches préventives y sont mieux intégrés

Ces démarches présentent un autre avantage, elles permettent de réorienter les processus sur les finalités (satisfaction du client, recherche d'avantages accrus pour les clients et l'organisation...) et de mieux orienter les ressources sur les objectifs visés. Les réformes d'organisation qu'elles permettent, opèrent donc en profondeur.

On aurait, en suivant la dynamique et le tempo d'une démarche d'amélioration continue de la qualité, le plus grand mal à passer progressivement d'un mode de production A, à un autre mode de production, B, totalement différent...

### **Qualité et finalités :**

Les bonnes démarches intègrent une redéfinition des finalités.

Plus le cycle des émergences est court, plus le nombre des qualités émergentes qui en découle, est potentiellement élevé. Pour émerger les qualités nouvelles entraînent bien entendu un changement, une adaptation, une transformation.

La valeur du changement qui est induit et souhaité tient quant à lui à la nature de l'accompagnement des personnes qui vont l'opérer : cet accompagnement doit être nourri d'informations pertinentes et de démarches d'information permettant de légitimer les problématiques, de clarifier les enjeux, de recentrer la dynamique sur les objectifs, bref il doit être piloté par une éthique de la compréhension qui permet à chacun d'anticiper et de comprendre les nouvelles fonctions et missions qui lui sont confiées.

Le changement ou l'adoption de nouvelles qualités en passe par là si l'on souhaite qu'elles soient bénéfiques pour l'organisation qui déploie des efforts pour les acquérir.

*L'étrange accouplement de la technologie et de l'histoire produit des événements qui ne cessent d'inventer la condition humaine.*  
Boris Cyrulnik

### **Annexes :**

"Performance et Qualité"