



Photo : Chris Stouwers/Panos Pict. Delhi (Inde)

## La qualité : différences et similitudes

Miguel Quaremme\*

Les organisations de solidarité internationale peuvent gagner à s'inspirer des systèmes de management de la qualité issus d'autres secteurs. Si elle peuvent en contrôler l'influence et en conserver une vision démystifiée...

En latin, le mot qualité signifie « manière d'être ». On l'utilise pour désigner la « caractéristique de nature, bonne ou mauvaise, d'une chose ou d'une personne ». Dans le cadre de produits manufacturés et de services, c'est « l'aptitude de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences (des parties prenantes et, en particulier, du client) ».

L'intérêt de cette définition provient de l'objectif inatteignable de satisfaire TOUTES ses parties prenantes ; l'organisme ou la personne qui crée doit tendre vers cet objectif. Ce chemin vers la qualité est appelé « démarche d'amélioration continue de la qualité ». Il est crucial que le management de l'organisme fasse sien la volonté de « faire de la qualité » et le transcrive dans la stratégie. On parle alors de système de management de la qualité.

## Un peu d'histoire

La qualité est née dans le milieu industriel du début du XXe siècle avec le *contrôle qualité*. L'objectif était de vérifier la conformité du produit aux spécifications énoncées par les ingénieurs. Les ouvriers produisaient et les contremaîtres contrôlaient. Les contrôles se multipliant, on fit appel à des statisticiens pour réduire leur nombre tout en augmentant leur pertinence. A l'époque, le taylorisme dominait la conception du management.

Progressivement, on chercha à réduire les non conformités en maîtrisant mieux le processus de production. On allait garantir que le produit était réalisé suivant certaines normes de qualité. Le client et l'entreprise accédaient à l'*assurance qualité*.

Actuellement, on en est au *Total Quality Management* (TQM), un management qui inclut une démarche qualité dans tous les aspects de l'entreprise; tous les processus et pas seulement ceux liés à la production. Car le produit et le service ne sont pas les seuls à pouvoir satisfaire les

parties prenantes ; la réduction du coût de fabrication, l'amélioration des achats, etc. participent à la qualité.

La qualité est presque exclusivement une affaire d'industriels jusqu'au TQM et aux efforts de l'ISO – Organisation Internationale de Standardisation – pour mettre au point un système généraliste et normalisé. Les concepts de la qualité ont été adaptés aux services et à des organismes de toutes tailles. Récemment, les services publics, l'enseignement et d'autres domaines d'activités ont cherché à s'améliorer grâce à des démarches qualité issues du TQM.

Bien entendu, la qualité ne se résume pas à une histoire linéaire menée par le milieu industriel et militaire. On retrouve des préoccupations similaires dans la gestion de projets. Il ne s'agit plus de réaliser une tâche répétitive, mais de concevoir un produit ou un service nouveau pour l'organisme qui le met en œuvre et de capitaliser les bonnes méthodes des projets réussis.

Ce mode de fonctionnement par projet est présent dans un grand nombre d'organisations et domine le secteur de la solidarité internationale. On retrouve des méthodes et des théories sur la gestion de projets pour des objectifs et des contextes très diversifiés. Probablement plus encore que les systèmes de management de la qualité, les méthodes de gestion de projets sont largement utilisées.

Généralement, chaque secteur ou organisme attache de l'importance à fournir un travail de qualité et cherche à améliorer ses méthodes de production. Le principe de la démarche qualité peut se résumer à la volonté d'un organisme à maîtriser et à améliorer ce qu'il fait ; tant les processus internes que les produits destinés à l'externe.

## Roue de la qualité

La roue de qualité ou roue de Deming est la pierre angulaire de la vision de l'amélioration continue de la qualité. C'est une façon imagée de représenter le cycle d'amélioration conti-

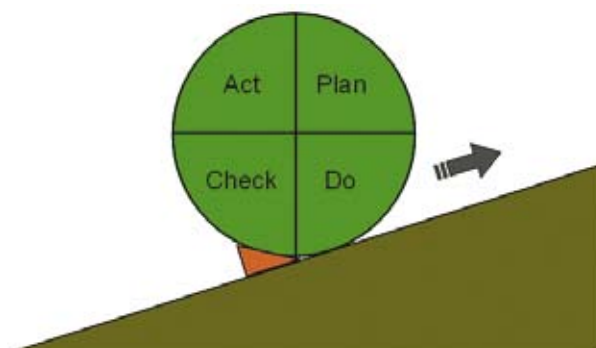
nue de la qualité. On parle de PDCA pour Plan-Do-Check-Act :

- la planification (Plan) consiste à organiser son activité à tous points de vue et pas seulement temporel ;
- l'action (Do) par laquelle on réalise l'activité en mettant en œuvre ce qui a été planifié ;
- la vérification (Check) par laquelle on vérifie si l'action et ses résultats correspondent à ce qui a été planifié ;
- l'ajustement (Act) par lequel on corrige, on améliore et, éventuellement, on valide ce qui a été réalisé.

Dans un organisme, il y a plusieurs roues de Deming. Une pour chaque processus, activité ou projet. Elles sont interdépendantes, de niveau et de détails différents. L'organisme choisit sur quelle roue de Deming il est efficace de focaliser ses efforts.

Les phases ne sont pas forcément réalisées de façons distinctes et formelles. Typiquement, la vérification et l'ajustement sont réalisés avant la fin de l'action pour éviter de poursuivre une activité non conforme ou pour pouvoir adapter l'action à un contexte changeant.

Ces étapes de la réalisation d'une activité se retrouvent dans la plupart des méthodes de gestion de projets ; l'accent étant mis sur l'une ou l'autre. Les méthodes sont plus ou moins élaborées ou adaptées pour une activité spécifique. Elles sont également présentes dans la gestion du cycle du projet, notion courante dans le secteur de la coopération au développement.



## Anti-taylorisme

La vision des systèmes de management de la qualité actuellement promue – ISO 9001<sup>1</sup> et l'EFQM<sup>2</sup> en tête – est une réaction aux dérives du taylorisme. Cette théorie répondait aux questions posées par l'industrialisation de la production de biens. Les ouvriers des usines continuaient à se conduire comme des petits artisans. Taylor inventa une façon d'organiser l'industrie afin d'en améliorer la productivité qui vise à découper en tâches élémentaires les actions intervenant dans la fabrication d'un produit de manière à ce que chaque tâche soit assignée à une personne. Il en découle une segmentation importante et une départementalisation de la hiérarchie (achat, vente, administration, etc.). La réussite du taylorisme est incontestable, mais des effets pervers vont rapidement se manifester.

La lutte contre ces effets pervers va prendre plusieurs formes, notamment dans les modèles d'autogestion ou de management participatif qui seront développés en marge de la société de consommation (dans les associations sans but lucratif par exemple). Les théories managériales vont essayer de trouver des nouvelles représentations de l'entreprise pour en corriger ou amoindrir les travers.

Les propositions des systèmes de management de la qualité sont une réponse à la vision compartimentée et atomique du fonctionnement d'un organisme. L'ISO 9001 et l'EFQM ont mis en évidence trois principes visant à dépasser la vision tayloriste : l'approche processus, l'approche système et l'implication du personnel.

Le processus conçoit la production en prenant en compte les relations entre les actions élémentaires qui créent de la plus-value. Le parcours du produit est aussi important que les actions qui s'y déroulent. L'ISO définit le processus comme un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie »<sup>3</sup>. Les activités sont du ressort de tous les intervenants qui réalisent le processus.

Pour les améliorer il faut d'abord définir les processus au sein de son organisme. Ils ne fonctionnent pas en autonomie. Ils sont liés les uns aux autres et se fournissent mutuellement des produits, services, informations... Ils sont clients les uns des autres. C'est important car nous savons que la qualité se mesure à la satisfaction du client.

Impliquer le personnel permet de le responsabiliser à sa tâche et surtout aux objectifs de l'organisme. La qualité ne peut être obtenue que s'il participe volontairement à sa réalisation. Cette participation peut se traduire par différentes actions ou attitudes, notamment la motivation à s'améliorer en permanence.

Le secteur de la coopération au développement et, plus largement, le non marchand se défie des modèles managériaux mercantiles dont le taylorisme est une forme particulièrement peu soucieuse des personnes. Mais l'histoire du management dans le milieu de la coopération au développement lui est propre. Des formes de management qui représentent des avancées pour des sociétés tayloriennes peuvent être des régressions pour certaines organisations du secteur. Par exemple, la dichotomie entre la direction et le personnel. L'EFQM ou l'ISO 9001 accordent une vraie place au personnel, mais assoient la hiérarchisation du mode de prise de décision.

## Normes et certification

Dans les esprits, la qualité renvoie inmanquablement aux normes et aux certifications : la partie visible de l'iceberg.

Les premières normes appliquées concernaient les unités de mesure. Puis elles se sont étendues à d'autres domaines lorsqu'il s'est agi de développer les échanges internationaux. De nos jours, la majeure partie des normes nationales ou internationales sont techniques (la taille des cartes de crédit ou le codage des alphabets par exemple). Quelques-unes portent sur le management (notamment les normes ISO de la série 9000).

L'histoire industrielle et militaire de la qualité est propice à la normalisation. L'objectif des normes est de garantir au client que l'organisme fournisseur respecte certains critères ou certaines méthodes. Les motivations ? Echanger des informations (unités de mesure, codes d'identification), réduire les coûts (équipement standardisé), contrôler les fournisseurs (équipements de laboratoire), etc.

Derrière les normes de management, se profile l'idée que des pratiques et des principes sont essentiels au bon fonctionnement d'un organisme quel qu'il soit. L'établissement d'une norme est justifié par la volonté de promouvoir ces principes et pratiques et de donner des références communes aux organismes. L'ISO tente également de créer un corpus de normes cohérentes entre elles sur la qualité, l'environnement, la sécurité, la responsabilité sociétale<sup>4</sup>, etc.

Un management normalisé a l'avantage d'être évaluable. La norme ISO 9001 porte les exigences d'un système de management de la qualité. Il est possible de faire appel à un organisme certificateur qui évaluera le respect de ces exigences et l'amélioration du système de management de la qualité au fil du temps. Certains organismes certifiés ne sont pas impliqués dans une démarche d'amélioration continue de la qualité.

L'EFQM est pour sa part un modèle d'excellence. Basé aussi sur des principes et des bonnes pratiques, il indique plus clairement quels sont les critères à remplir pour être un organisme « excellent ». Ce qui caractérise encore c'est la notation. Contrairement à l'ISO, il permet d'évaluer la maturité de l'organisme et de lui attribuer une note sur mille (score inaccessible). Autre différence avec l'ISO 9001, l'EFQM permet des adaptations sectorielles, voire les encourage.

Les normes ISO 9000 ou l'EFQM, même dans une perspective non certificatrice, sont des grilles de lecture pour les organismes qui cherchent à entrer dans une démarche d'amélioration continue de la qualité. Il est important de bien comprendre qu'il n'y a pas de recette unique. Les

créateurs de normes et modèles ou théoriciens de la qualité insistent sur ce fait. Mais les promoteurs ayant des intérêts commerciaux (comme les certificateurs ou les consultants qualité) sont souvent tentés d'oublier de le rappeler.

## Outils de la qualité

Des outils ont été inventés ou adaptés pour répondre aux questions de la planification, de l'action, de la vérification et de l'ajustement. Pour la plupart, ils sont largement utilisés, y compris dans les organisations de coopération au développement. On connaît par exemple : le brainstorming, le SWOT, le diagramme de cause/effet (Ishikawa), le QQOQCP, le diagramme de Pareto, les cinq pourquoi, la matrice de compatibilité, le diagramme de PERT, le diagramme de Gantt, etc. Autant de dispositifs qui permettent de mieux aborder les étapes de la roue de Deming. Leur utilisation pertinente et systématique donne des moyens efficaces de résoudre les problèmes. Ils ont aussi la vertu d'inciter les personnes à trouver ensemble des solutions complexes à aborder seul.

Le système documentaire est un aspect important de la démarche qualité. Il permet de formaliser les bonnes pratiques et de les transmettre sous forme de procédures et de manuels. C'est essentielle à la réalisation dans le temps d'une amélioration.

Malgré leurs mérites, ces outils doivent être utilisés avec discernement. en évitant par exemple de créer des dispositifs de réflexions et d'animation qui prennent le pas sur les activités (réunionite). Autre danger: une bureaucratisation où rien ne peut se faire sans une procédure *ad hoc*, ni un enregistrement permettant le contrôle de l'activité.

\* COTA

<sup>1</sup> La série des normes ISO 9000 concerne les systèmes de management de la qualité.

<sup>2</sup> L'EFQM est une fondation européenne qui propose un modèle d'excellence pour les organismes.

<sup>3</sup> Norme ISO 9000:2000 point 3.4.1

<sup>4</sup> La norme ISO 26000:2010 « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale »