

La démarche qualité

Jean-Louis Canieau

L'évolution de la notion de qualité : de l'optique « produit » à la qualité totale

Développée au Japon au lendemain de la 2^e guerre mondiale, à une époque où la reconstruction de l'économie s'opérait dans un contexte d'insuffisance structurelle de l'offre de biens et de services par rapport à la demande, la notion de qualité s'est d'abord appliquée aux seuls produits des entreprises. Pour vendre, celles-ci devaient en effet pouvoir sans arrêt adapter leur(s) production(s) aux besoins fluctuants du marché.

A partir de là, la démarche qualité s'est exclusivement centrée, au départ, sur les produits des entreprises, sur leur conformité aux besoins des clients et leur capacité à répondre à leurs attentes, ceci impliquant aussi de pouvoir les anticiper. Le but ultime de l'activité économique restant la maximisation du profit, l'entreprise ne pouvait évidemment viser la qualité des produits qu'aux meilleures conditions et au moindre coût, et donc en utilisant de façon optimale l'ensemble de ses ressources matérielles et humaines.

C'est ainsi qu'un nouveau mode de management a progressivement vu le jour. Souvent désigné sous l'appellation de « démarche qualité », il s'appuie sur une analyse statistique du fonctionnement (diagnostic) et du résultat (évaluation) de l'entreprise conçue comme un système intégré de fonctions et de relations, et se matérialise dans la mise en place d'une dynamique d'amélioration continue de tous les processus, tant internes qu'externes, qui contribuent à la qualité de l'ensemble du système.

On en vient de la sorte à considérer la qualité comme une réponse globale, non plus seulement aux attentes du client, mais aussi à celles de la société, du personnel, des actionnaires, c'est-à-dire de toutes les parties intéressées de l'entreprise.

Dans le même temps, on constate que la démarche qualité déborde désormais du cadre de l'entreprise privée où elle est née, puisque d'une part elle intègre de plus en plus des considérations relatives à l'environnement externe, et que d'autre part elle prétend s'appliquer jusque dans les administrations et les services publics, en fondant dans un moule unique les notions d'usagers et de client.

Mise en place d'une démarche qualité

La mise en place d'une démarche qualité démarre invariablement par une phase de diagnostic dont l'objet premier consiste à décrire noir sur blanc le projet de l'entreprise, c'est-à-dire ses objectifs généraux, ainsi que son organisation, de façon à avoir une vue claire et précise de tous ses processus internes et externes ainsi que de la répartition des tâches et des responsabilités en déterminant exactement qui fait quoi. Au-delà de la mise en lumière des éventuels problèmes organisationnels grevant la réalisation des objectifs, il s'agit ensuite de définir un programme d'actions permettant d'y remédier de manière continue.

Dès lors que la démarche qualité concerne l'organisation de l'entreprise, il va de soi que sa mise en œuvre n'est concevable qu'avec l'implication de sa hiérarchie. Cela ne signifie pas nécessairement que l'initiative doive toujours partir du sommet. Il existe même des cas où la prise de conscience de la non qualité peut prendre corps à partir de l'expérience des travailleurs et des actions de leurs organisations syndicales. Mais il faut à un moment donné que cette prise de conscience remonte les échelons, et se matérialise dans un engagement ferme, signé par la Direction générale de l'entreprise, en sorte de pérenniser la démarche et de légitimer la désignation d'un responsable « qualité » (ou d'une cellule « qualité » dans les grosses entreprises) pour veiller à son application concrète.

Ceci dit, on conçoit facilement aussi qu'une démarche qualité ne puisse aboutir que pour autant que tous les membres du personnel y adhèrent. Il faut en effet que les travailleurs, à quelque niveau qu'on se situe, acceptent de faire leur le projet d'entreprise et de participer à sa réalisation. Autrement dit, il convient qu'eux aussi soient convaincus du bien-fondé des réorganisations éventuelles et des objectifs poursuivis, pour comprendre le sens des actions auxquelles il leur est demandé de participer. Une telle mobilisation du personnel, indispensable au succès de l'opération, implique bien entendu que la Direction de l'entreprise développe une véritable politique de communication et de dialogue interne pour permettre à chacun de se positionner. En cette matière, on comprend que l'enjeu soit de taille pour les organisations syndicales, en particulier dans les entreprises où aucune forme de dialogue social n'est imposée par la loi.

Du point de vue opérationnel, la démarche débouche sur la rédaction d'un plan d'actions qualité, réalisé avec la participation du personnel et du management intermédiaire. Chaque plan d'action comporte un descriptif de l'état initial, des objectifs quantifiables à atteindre, des délais de réalisation et les moyens correspondants à activer selon un planning rigoureux.

Il indique aussi les indicateurs qui permettront, en cours de route, d'estimer dans quelle mesure chacun des objectifs a été atteint, de manière à pouvoir, si nécessaire, décider des actions correctrices à entreprendre. L'ensemble des indicateurs est repris à cette fin dans un tableau de bord qui est régulièrement présenté à un comité qualité, présidé par la Direction générale et composé des responsables des services et du responsable qualité évoqué plus haut.

La certification : un outil de signalement

Les entreprises qui se lancent dans une démarche qualité le font en vue de réduire les coûts de la non qualité, et partant de maximiser leurs profits en répondant au mieux aux attentes sociales dont elles sont l'objet. La qualité fait ainsi partie intégrante de l'image que l'entreprise souhaite donner d'elle-même, non seulement vis-à-vis de l'extérieur (clients, riverains, marchés financiers, société au sens large), mais aussi en son sein (personnel). Dans le même temps, la quête permanente de la qualité totale la pousse également à exiger celle-ci de la part de ses fournisseurs, de ses sous-traitants et de ses autres prestataires extérieurs.

La certification répond à cette double préoccupation. Bien qu'elle ne soit pas forcément liée à la démarche qualité, l'entreprise peut de fait utiliser la certification pour signaler sa démarche vis-à-vis de l'extérieur, et obtenir de la sorte un avantage concurrentiel, ou encore pour mobiliser ses responsables et son personnel.

Délivrée par un organisme certificateur indépendant, tant de l'entreprise certifiée que des pouvoirs publics, la certification s'apparente à un acte volontaire qui garantit qu'un produit, un service ou un processus sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel. La certification ISO, portée par l'Organisme International de Normalisation, donne ainsi à l'entreprise qui l'obtient une forme de reconnaissance de sa conformité à une norme internationale. Dans le domaine qui nous intéresse, on peut citer la famille des normes ISO 9000, qui correspond à un ensemble de référentiels de bonnes pratiques de management en matière de qualité, c'est-à-dire centrés non pas sur les produits mais bien sur la manière dont l'entreprise s'organise pour les produire. Dans la même veine, la famille des normes ISO 14000 traite de son côté du management environnemental de l'entreprise, en visant la réduction des effets néfastes de ses activités sur l'environnement et l'amélioration continue de ses performances environnementales. Elle s'apparente en cela à la norme européenne EMAS, qui intègre du reste aujourd'hui la norme ISO 14001 en ajoutant aux engagements de l'entreprise, du service ou de l'administration certifiée l'obligation de mettre une déclaration environnementale à la disposition des parties intéressées.

La Wallonie, terre de la Qualité totale ?

Depuis que dans le Contrat d'avenir actualisé, en 2002, le Gouvernement wallon a exprimé pour la première fois son souhait de « faire de la Wallonie une terre de la Qualité totale », en y voyant un moyen essentiel pour favoriser le développement durable de la Région, il n'a eu de cesse d'essayer d'impliquer l'ensemble des interlocuteurs socio-économiques dans sa réalisation.

C'est ainsi que le thème de la qualité a été inscrit dans les Chartes partenariales signées en 2002 et en 2005 entre le Gouvernement wallon et les partenaires sociaux du Conseil Economique et Social de la Région Wallonne (CESRW). Au-delà de l'engagement général des interlocuteurs sociaux de participer au développement des bonnes pratiques, tant au niveau du secteur privé et associatif que du secteur public, à travers notamment des actions de sensibilisation et de diffusion des outils de la démarche qualité, ces partenariats ont aussi été l'occasion d'initier un large débat sur le contenu même de la notion de qualité, et partant, sur la définition des indicateurs permettant le suivi et l'évaluation des démarches en la matière. A cet égard, on constate que si les interlocuteurs qui siègent au CESRW s'accordent pour dire que l'amélioration continue de la qualité est un levier de progrès important dans tous les domaines, et pour reconnaître que les critères de la qualité ne se limitent pas aux domaines économique et environnemental, mais doivent englober aussi les domaines social et culturel, force est de constater que, jusqu'à présent, cette reconnaissance a bien du mal à se concrétiser en actes.

