



► SOLUTIONS & MÉTHODES

ISO 9000, EFQM, 6 SIGMA...

► Super héros de la qualité ?

On aurait tort de prendre les différentes méthodes comme autant de « super héros » du management de la qualité...



► PAR CHRISTIAN DOUCET, directeur de Doucet Conseil.

En lisant les articles "qualité", on a parfois l'impression qu'on ne fait pas de qualité si on n'emploie pas l'une des

méthodes présentées : certification ISO 9000 pour les uns, EFQM pour certains, 6 sigma pour d'autres, sans oublier l'AMDEC, Hishikawa, Tagushi, etc. A-t-on vraiment besoin de ces méthodes pour faire de la qualité ? Si oui, comment les choisir et comment s'en servir ? Cet article présente un tableau d'ensemble avec quelques conseils pour mieux s'y retrouver⁽¹⁾.

Introduction

Réaffirmons d'abord que chacun fait bien sûr de la qualité dans l'entreprise – ou du moins s'efforce de faire du

(1) Il est possible que les spécialistes de ces différentes méthodes aient des remarques sur la classification proposée par cet article. Nous les accueillerons volontiers et en ferons part dans les prochains numéros.

mieux qu'il peut – dans son travail courant. Il est en particulier injuste et éternel pour les "opérationnels" concernés d'entendre dire qu'ils ne font pas de qualité parce qu'ils n'emploient pas telle ou telle méthode. C'est d'ailleurs là que commence le "désastre", lorsque les opérationnels considèrent que la "qualité" est un monde à part, qui ne correspond pas aux nécessités du travail et qui leur est imposé. D'où la dichotomie qu'on constate trop souvent entre le responsable qualité et le reste de l'entreprise, ce qui rend alors son rôle difficile et son avenir dans l'entreprise problématique. Alors que faire ?

En fait, on peut distinguer trois niveaux de démarche qualité :

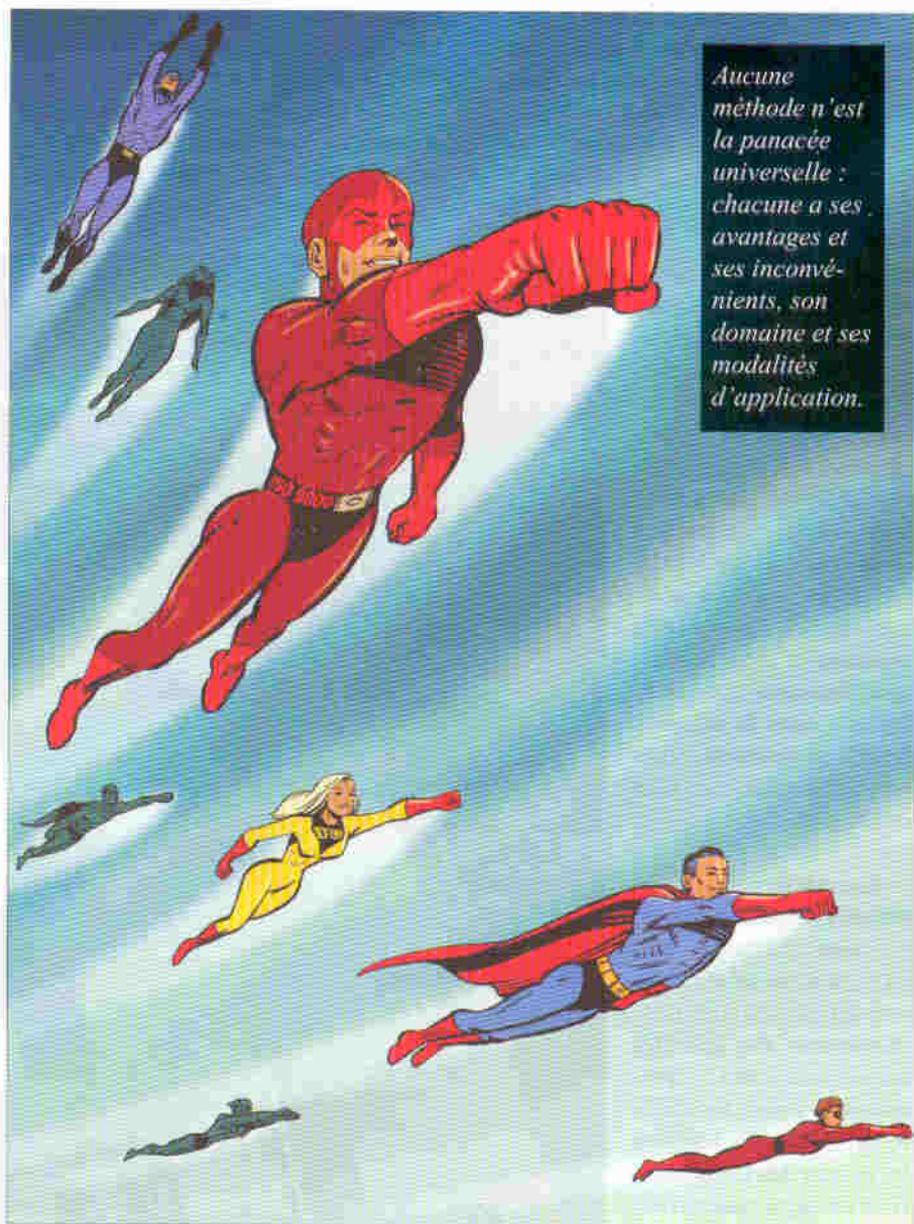
► En premier lieu, le travail courant, qui consiste déjà pour la grande majorité des personnes à faire du mieux qu'elles peuvent et à résoudre une multitude de problèmes : elles font ainsi de la qualité, voire l'essentiel de la qualité dans l'entreprise. Il faut savoir le reconnaître et l'encourager. Ce doit être l'attitude permanente.

► On peut ensuite mieux structurer ce travail courant en identifiant clairement les objectifs qualité, en organisant les efforts, en formalisant les méthodes, en réaffirmant les "valeurs"... C'est ce que nous appellerons la "démarche qualité de base", qui peut se faire sans recours aux techniques de la qualité déjà citées et qui peut déjà apporter bien des améliorations.

► Ces méthodes ne suffisent toutefois pas toujours. On peut alors recourir à des techniques plus lourdes telles que la certification ISO 9000, l'EFQM ainsi que tout l'éventail des méthodes sectorielles. Nous les passerons en revue de façon succincte.

Les méthodes de base

Comme nous l'avons précisé plus haut, l'entreprise fait déjà de la qualité, même si on n'en parle pas explicitement. La première priorité est donc de reconnaître et de stimuler la qualité du travail des services et de bien considérer que la qualité réside justement dans le travail réussi et non dans la qualité, la norme, le manuel qualité, etc. Avant de passer à des méthodes sophistiquées, la



Aucune méthode n'est la panacée universelle : chacune a ses avantages et ses inconvénients, son domaine et ses modalités d'application.

première étape est donc de faire le point sur les pratiques courantes. Les aspects suivants sont à examiner :

► **La stratégie qualité vis-à-vis des clients :** les clients sont-ils satisfaits, quels sont les handicaps par rapport aux concurrents, comment pourrait-on améliorer le service rendu de façon à mieux vendre, quelle est la stratégie de la direction dans ce domaine ? Une bonne analyse et une mise à plat des problèmes même mineurs permettront souvent des progrès substantiels, se traduisant directement en gains de chiffre d'affaires ou de marge. On gagnera également à mettre par écrit les "valeurs" de l'entreprise et sa stratégie "qualité", justifiées clairement par rapport au marché,

et à en faire une large communication de façon qu'elles soient un réel ciment pour l'entreprise (nous serons en outre cohérents avec l'exigence des normes concernant la "politique qualité", ce qui facilitera ensuite une certification éventuelle).

► **Les "valeurs" de l'entreprise :** sont-elles bien affirmées et soutenues par la direction et l'encadrement, le management est-il "motivant", le personnel a-t-il un bon esprit d'entreprise ? Un des rôles du responsable qualité est en particulier de promouvoir, notamment par son exemple, la conscience professionnelle, la rigueur morale, le souci de la bonne finition, du service aux clients (internes et externes)...

qu'est le certificat ou la cotation. On peut ainsi aller plus vite et mieux lorsque ces méthodes sont bien utilisées.

Si l'on compare les approches TQM et ISO, on s'aperçoit qu'elles sont assez complémentaires :

► **Les ISO 9000** et analogues ont une approche d'organisation de terrain et entrent dans le détail des processus. Elles sont très utiles dans ce sens. Il faut toutefois se défier de leurs défauts :

- Elles ont le tort de ne pas toujours s'exprimer en termes d'objectifs (contrairement au TQM) mais d'imposer des moyens, qui ne sont donc pas forcément adaptés aux situations particulières. Par exemple, la revue de direction (est-il vraiment raisonnable de ne gérer la qualité au niveau de la direction que quelques fois par an ?), les types de processus, qui ne sont pas adaptés à toutes les situations, etc.

- Elles font aussi des fixations sur des points tels que la métrologie, les matériels propriété des clients, la gestion documentaire... alors qu'elles n'abordent par exemple pas réellement le facteur humain, pourtant bien plus essentiel ou la gestion (il faut reconnaître que cela provient du fait que ces normes ont été créées initialement pour garantir l'assurance de la qualité vis-à-vis des clients et la gestion interne n'était donc pas concernée).

- Elles emploient enfin une terminologie parfois un peu ésotérique, dont la conséquence est de faire de la qualité un domaine à part. Il semble en particulier essentiel de parler un langage simple et naturel sur le terrain si l'on veut que la qualité réintègre le travail "normal".

Disons en conclusion que ce sont d'excellentes normes sur le fond, dont il faut garder les objectifs mais dont il faut se méfier de l'expression et qu'il faut savoir adapter aux réalités sans rechercher la conformité formelle à la lettre du texte.

► **Le TQM** (nous prendrons ici pour modèle l'EFQM) a une approche managériale et humaine très complète et pose les bonnes questions stratégiques au bon



niveau (ce que fait moins l'ISO 9000). Il s'exprime en termes d'objectifs et d'auto-évaluation, sans tomber dans les pièges d'une conformité illusoire. Son défaut est toutefois de rester trop souvent général, au niveau du discours, sans redescendre au niveau du détail, ce qui crée parfois une certaine stérilité *in fine*. De ce point de vue, l'ISO 9000 est très complémentaire. L'obtention des prix est complexe et le certificat ISO 9000 est plus simple à obtenir.

Les approches sectorielles

► **Les 6 sigma** et plus généralement les méthodes à dominantes statistiques

(MSP, cartes de contrôle...) sont naturellement à utiliser pour les très grandes séries et quand les causes des phénomènes sont diffuses, c'est-à-dire non évidentes a priori ou après enquête. Elles sont toutefois complexes et onéreuses et il faut en évaluer les gains probables comparés au coût de l'investissement avant de les engager.

► **Les AMDEC** et analogues sont des méthodes d'évaluation de risque très performantes, mais à réserver aux produits critiques ou très complexes. Sinon, elles sont trop lourdes et des analyses simplifiées suffisent en général.

actuelles de la qualité (et associées) en deux grandes classes :

► D'une part, les démarches globales, qui couvrent toute l'entreprise, avec deux grandes sous-classes (sur lesquelles nous reviendrons plus en détail) :

- les démarches de type "qualité totale" ou "Total Quality Management" (que nous traduirons par "le management par la qualité") : nous y trouverons principalement l'EFQM, l'ISO 9004 ainsi que les prix qualité : français, européen (EFQM), américain (Malcolm Baldrige) et japonais (Deming) ;

- les démarches de type ISO 9001, plus analytiques et auxquelles on peut rattacher l'ensemble des normes homologues dans les différents secteurs (médical, automobile, accréditations, etc.) ainsi que les normes ISO 14000 sur l'environnement ou bien celles sur l'hygiène et la sécurité (BS 8800:96, OHSAS 18001:99...), qui suivent la même logique.

► D'autre part, les méthodes plus sectorielles, par exemple :

- le benchmarking qui consiste à prendre modèle sur les pratiques les plus efficaces ;
- le reengineering ou la réorganisation de l'entreprise autour du service aux clients ;
- en conception et développement, voire en production : la gestion de projet,



En tout état de cause, c'est seulement à ses effets qu'il faut juger une méthode : si l'on constate des améliorations, c'est qu'elle est bonne, sinon, il faut remettre en cause son application, sous peine d'étouffement des équipes...

l'AMDEC (analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité), l'arbre des pannes, Tagushi (plan d'expérience), l'analyse de la valeur...

- en production : les 6 sigma, le MSP (maîtrise statistique des procédés) et

les méthodes dérivées (cartes de contrôle...), le contrôle et la métrologie (ainsi que toutes les techniques associées) ;

- en management : le management participatif, la direction par objectif, les différentes techniques de motivation et d'intéressement, les méthodes d'évaluation des compétences ;

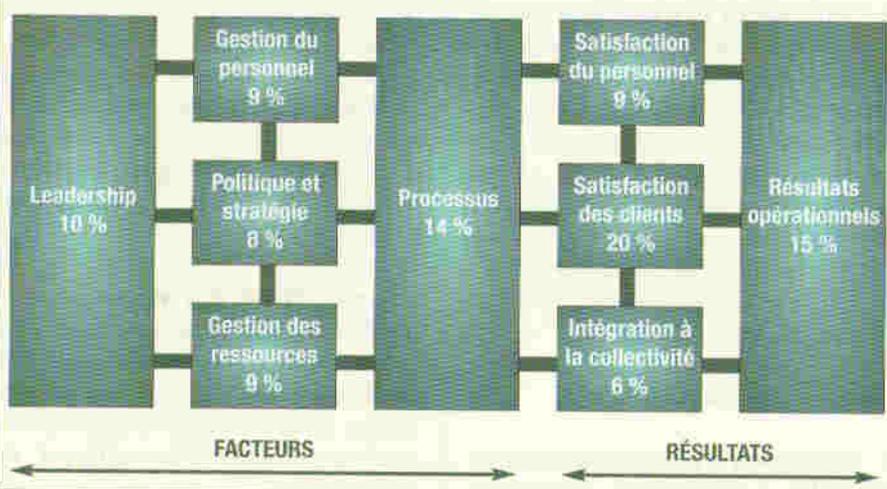
- ainsi que les méthodes pour analyser les problèmes : le diagramme de Pareto (le 80/20), Ishikawa (l'arbre des causes et des effets), etc.

Les grandes caractéristiques des méthodes qualité

Les approches globales

Par rapport aux approches "naturelles" précédentes, les démarches globales telles que les certifications ou les auto-évaluations TQM présentent l'avantage de donner un cadre général qui force tout le personnel à avancer, y compris les personnes les plus réticentes, avec une dynamique créée par l'objectif

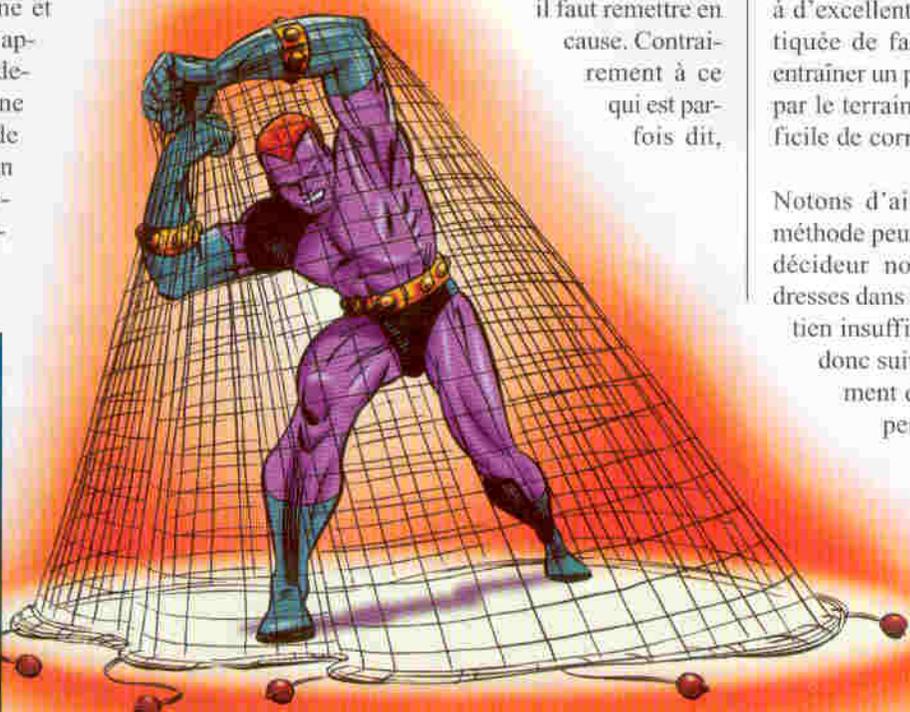
Les critères de l'EFQM - ISO 9000 et EFQM sont très complémentaires



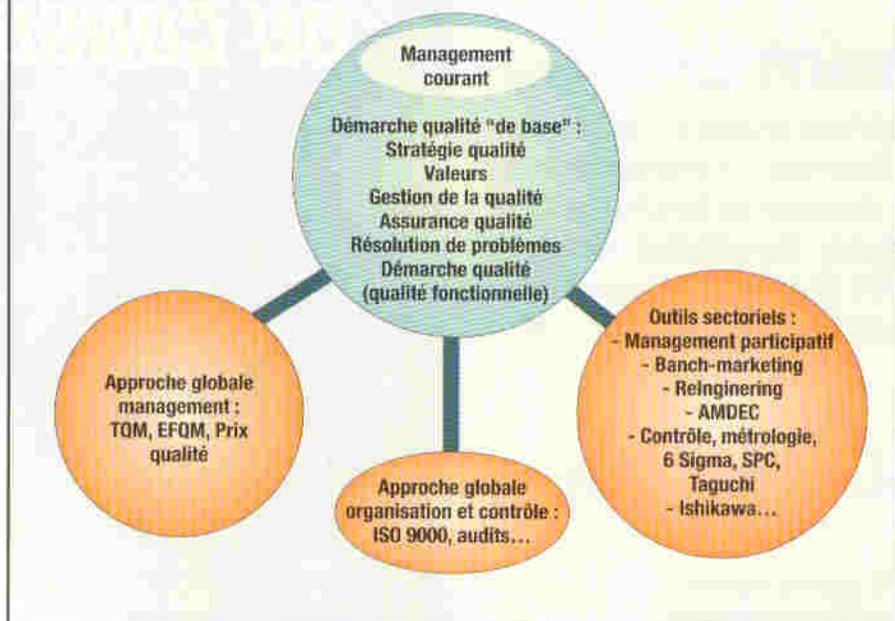
gestion des ressources humaines, le social, la technique... Le responsable qualité peut parfois en être réduit à enrober les anomalies de papier en attendant que les autres s'en occupent. Ce rôle passif est évidemment peu valorisant et le responsable qualité doit chercher à accroître sa compétence de façon à devenir le chef d'orchestre efficace (en étroite liaison bien entendu avec la direction dont celle-ci a besoin pour se maintenir au top niveau. Nous avons besoin de "qualiticiens" de haut niveau pour résoudre les dysfonctionnements de nos organisations et la "qualitique" est appelée à devenir la médecine de nos entreprises et de nos administrations. Il s'agit toutefois forcément de problèmes difficiles car ils ont résisté aux efforts des uns et des autres, soit à cause de blocages internes, soit tout simplement parce que personne n'a pris le temps de traiter sérieusement la question. La technique de l'œil neuf peut être utile car elle permet de dépassionner les débats et de les poser rationnellement, c'est aussi la base de l'audit qualité. En ce qui concerne les méthodes de la qualitique, on doit toutefois savoir qu'aucune n'est la panacée universelle...

Chacune a ses avantages et ses inconvénients, ainsi que son domaine et ses modalités d'application. Elle demande donc une bonne habitude pour être mise en œuvre correctement. Si la qua-

Appliquée de manière trop formaliste, l'ISO 9000 peut entraîner un profond rejet de la "qualité" par le terrain, qu'il est ensuite très difficile de corriger !



Structure générale des différentes méthodes disponibles



lité est l'affaire de tous, l'amélioration demande du talent et de la compétence.

En tout état de cause, **c'est seulement à ses effets qu'il faut juger une méthode** : si l'on constate des améliorations, c'est que la méthode est bonne et bien

mise en œuvre, sinon, il faut remettre en cause. Contrairement à ce qui est parfois dit,

une bonne méthode donne rapidement de bons premiers résultats. Inversement, une mauvaise pratique peut entraîner de profondes détériorations et il faut réagir rapidement si l'on constate que les indicateurs n'évoluent pas dans le bon sens. La certification ISO 9000 en est un bon exemple : dans les entreprises où elle a été bien mise en œuvre, elle a conduit à d'excellents résultats, alors que, pratiquée de façon formaliste, elle a pu entraîner un profond rejet de la "qualité" par le terrain, qu'il est ensuite très difficile de corriger.

Notons d'ailleurs que l'échec d'une méthode peut tenir à peu de choses : un décideur non convaincu, des maladresses dans la communication, un soutien insuffisant ou trop actif... Il faut donc suivre de très près le déroulement des travaux et s'adapter en permanence. N'oublions pas que la démarche qualité traite en tout premier lieu le facteur humain et celui-ci est pour une bonne part imprévisible...

On peut en fait classer les méthodes

► **Le fonctionnement interne** : existe-t-il de petits ou gros dysfonctionnements : problèmes de production, conflits, pertes de temps, sources de démotivation ? La direction en est-elle consciente et si oui, pourquoi n'agit-elle pas ? Une caractérisation précise, avec si possible un chiffrage approximatif des conséquences, permettra souvent d'améliorer la prise de conscience et de trouver des solutions. Par la suite, la mise en place d'indicateurs assurera un certain autocontrôle, l'idéal étant de réaliser des tableaux de bord alliant paramètres quantitatifs et qualitatifs (exemples : chiffre d'affaires et marge, nombre de livraisons et taux de problèmes associés, nombre de factures, taux de litiges et retards de paiement, nombre d'offres émises et taux de réussite...).

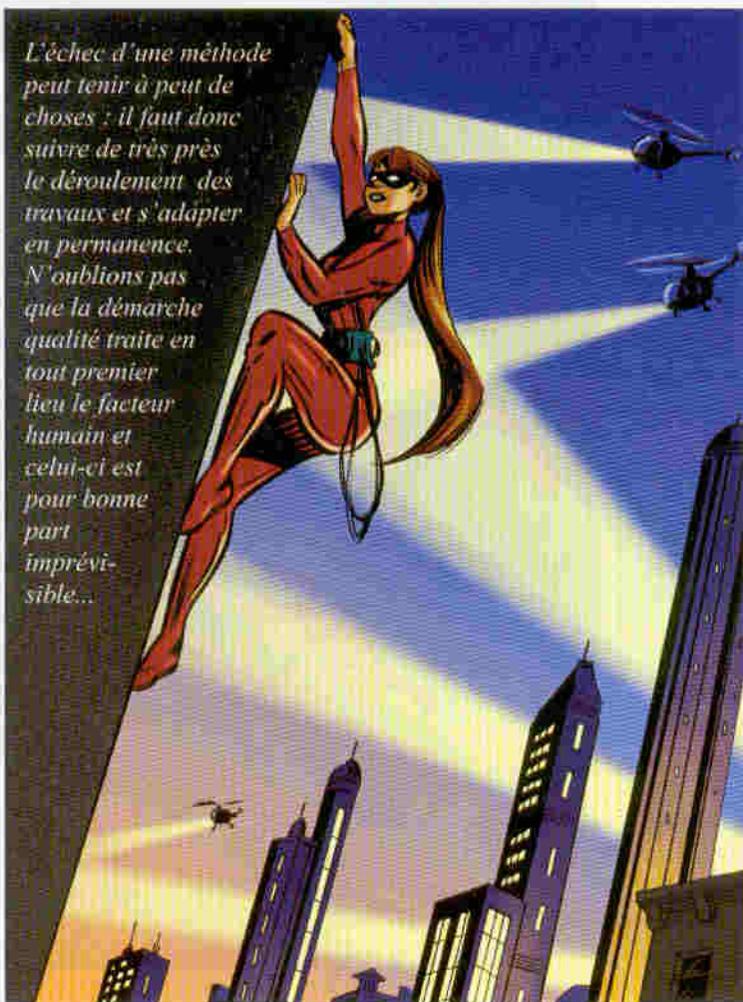
► **L'analyse par processus** est aussi une technique de base : chaque fois qu'un résultat est mauvais, on peut reconstituer l'enchaînement des activités qui y conduit (soit le "processus"), réunir les différents partenaires, analyser les causes des problèmes, fixer de façon collective et participative les nouvelles règles de travail, les écrire puis suivre pour vérifier le retour à un bon fonctionnement. Une formalisation des méthodes est indispensable afin de stabiliser peu à peu le fonctionnement (les évolutions doivent toutefois rester souples et rapides, si possible par les intéressés eux-mêmes). C'est aussi l'approche de l'ISO 9001:2000 et de l'EFQM.

► **La résolution des problèmes de fonctionnement** est bien entendu la difficulté de base. Dans les cas difficiles, cela peut être réalisé sous la forme d'un projet. Le recours à des experts extérieurs expérimentés peut aussi être une bonne solution. Ce peut être des experts techniques mais aussi des consultants en

organisation, gestion des ressources humaines, management... selon la nature de la difficulté. On peut aussi prendre contact avec des sociétés "amies" qui ont mis en place des solutions intéressantes : logiciels, modes d'organisation... de façon à s'en inspirer. Enfin,

de sécurité : à un moment donné, on décide de mettre en priorité l'amélioration de l'organisation de l'entreprise, de même qu'on peut décider de faire un nettoyage général ou de passer en revue les installations et de les remettre en parfait état de sécurité. La démarche

L'échec d'une méthode peut tenir à peu de choses : il faut donc suivre de très près le déroulement des travaux et s'adapter en permanence. N'oublions pas que la démarche qualité traite en tout premier lieu le facteur humain et celui-ci est pour bonne part imprévisible...



qualité est donc une période pendant laquelle on prend la résolution d'améliorer ce qui reste "pendant", en acceptant que le personnel y consacre du temps et en faisant éventuellement appel au renfort d'experts ou de consultants extérieurs.

Il ne faut pas sous-estimer la difficulté du pilotage des démarches qualité : faire en sorte que le personnel se remette en cause, accepte de ranger, d'améliorer les points noirs et donc de s'investir en supplément du travail courant n'est pas chose facile et demande des spécialistes expérimentés.

Sinon, le danger est de faire des démarches peu efficaces, mal intériorisées et mal appropriées, comme on le voit couramment par exemple, dans les démarches de certification axées sur la conformité à la norme.

Les méthodes de la "qualitique"

il ne faut pas oublier d'accompagner les personnels dans le changement, en les informant largement, en les formant, en prévoyant l'assistance nécessaire, en suivant les réactions... si on ne veut pas que les évolutions utiles se heurtent à une mauvaise volonté paralysante.

Ces premières approches pourront permettre des progrès significatifs tout en restant cohérent avec les normes et modèles.

► **Savoir mener une démarche qualité**. La dernière méthode de base utile, en dehors de toute norme ou modèle, est la "démarche qualité" elle-même. Une démarche qualité est en fait l'analogue d'une campagne de propreté ou

Faisons d'abord une remarque : le terme de "qualiticien" est parfois perçu de façon péjorative. Mais c'est en fait sous-estimer la difficulté des travaux à réaliser. Il est vrai que certaines formations "qualiticiennes" actuelles insistent surtout sur les théories générales de la qualité, les normes, les modèles... Elles donnent peu d'outils au futur qualiticien pour résoudre les difficultés concrètes qu'il rencontrera et qui seront surtout des problèmes humains et organisationnels : conflits de personnes, mauvais management, fonctionnement difficile de certains services...

Faute de connaître suffisamment l'organisation de l'entreprise dans ses différents secteurs, le management, la



EFQM SIX SIGMA ISO 9000

Au responsable qualité de sortir de sa "bulle" qualitative et de devenir un spécialiste de l'organisation doté d'une bonne maîtrise des différents outils de la qualité...

► **Les techniques de résolution de problèmes** telles qu'Ishikawa, Pareto, les cercles de qualité, le Carepas... sont à utiliser avec clairvoyance : leur objectif réel est en fait souvent de mobiliser le personnel. Il faut donc les organiser dans ce sens, sans en attendre forcément des miracles quant à la résolution des problèmes importants. Pour ceux-ci, il faut avant tout recourir à des personnes expertes et expérimentées.

► **Les méthodes de management** tels que le management participatif, la direction par objectifs... correspondent bien à l'évolution de la mentalité et de la culture des personnels. Fondées sur la responsabilisation et la délégation, elles

se révèlent souvent bien plus efficaces que le management taylorien "classique". Mais ici aussi, il faut éviter le tout ou rien : il y aura toujours des personnes avec qui il faudra être taylorien, alors qu'on pourra faire confiance à d'autres les yeux fermés...

► **Les approches organisationnelles globales et stratégiques** telles que le benchmarking, le reengineering... ont aussi beaucoup apporté à la réflexion managériale. Il est bon de s'inspirer en permanence et sans réserve de leurs principes :

- suivre les concurrents, chercher à imiter les meilleurs dans chaque domaine ;

- organiser l'entreprise autour des clients, de façon qu'elle se mette dans son ensemble à leur service.

En conclusion...

Nous voyons que la situation est à la fois simple et complexe :

- simple parce que l'action qualité consiste simplement à résoudre les problèmes qui n'ont pu l'être et à améliorer sans cesse l'efficacité de l'organisation ;
- complexe car cela fait appel à un vaste ensemble de compétences et est souvent difficile.

Dans ce cadre, le responsable qualité doit devenir progressivement un spécialiste en organisation en maîtrisant suffisamment les différentes méthodes, de façon à les utiliser à bon escient. Il peut bien sûr rester un généraliste, mais il doit alors savoir faire appel aux spécialistes compétents dont il a besoin.

Les méthodes doivent être jugées à leur efficacité. Avant de les employer, il faut en évaluer les résultats opérationnels attendus et les comparer aux coûts, en les traitant comme tout investissement. Il faut ensuite en maîtriser la mise en œuvre en veillant à éviter les dérives. Car ce sont ces dérives qui donnent parfois à la qualité d'aujourd'hui ce renom dommageable de formalisme et d'irréalisme dont il faut qu'elle se dégage au plus vite.

Qualité références

À nos lecteurs

Vous avez mis en place une méthode originale, obtenu des résultats significatifs ? Cette rubrique « Management » est là pour accueillir vos témoignages et vos solutions pour un management réussi de la qualité, de l'environnement ou de la sécurité !

Une idée, une suggestion, un témoignage : nous attendons vos réactions par mail : halleux@qualite-reference.com