

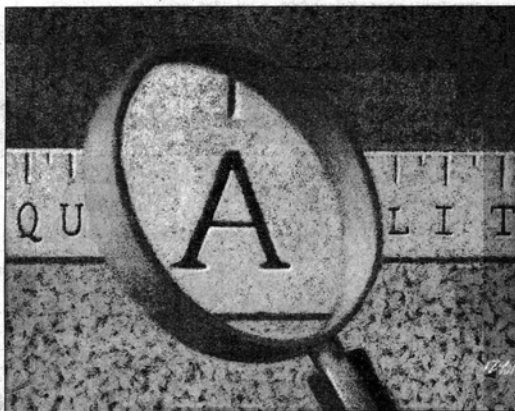
La qualité tiraillée entre procédure technique et approche managériale

■ Le management, le développement durable et la relation client forment les nouveaux impératifs de la démarche qualité.

■ Le salon Sisqual, qui s'ouvre aujourd'hui au Cnit, met l'accent sur la diversité des approches.

La vie des directeurs de qualité est loin d'être une sinécure. Censés apporter des résultats concrets sur le fonctionnement interne, la satisfaction client et la motivation du personnel, les hommes de la qualité se heurtent à de nombreux obstacles : désintérêt de certains responsables, manque d'adhésion des autres services, résistances au changement. Sans oublier les réticences des collaborateurs face à une approche que ces derniers jugent parfois trop formelle et trop rigide. Il ne s'agit donc pas seulement d'agir pour obtenir des améliorations en termes de rentabilité et de chiffre d'affaires mais aussi de convaincre du bien-fondé des actions entreprises.

Anathème. Ces difficultés en cachent une autre, non moins grande : quelle approche définir pour être sûr que ce travail en profondeur soit le plus efficace possible ? Entre les différentes solutions : certification ISO 9000, modèle EFQM (voir encadré), Six Sigma... Laquelle est la plus appropriée ? Et là, rien ne va plus ! Le milieu des experts en qualité n'est pas tendre, chacun défend sa chapelle, l'anathème à la bouche. Entre, d'un côté, les qualitatifs purs et durs de l'ISO, pour qui le « certificat » est le seul gage universel de la qualité, et, de l'autre côté, les consultants promoteurs de la qualité totale pour qui seul compte le management global, il n'est pas facile de se faire sa religion.



« LES NORMES ISO 9000 SONT AU MANAGEMENT CE QU'EST UN ÂNE À UN CHEVAL DE COURSE. »

« Les normes ISO 9000 sont au management ce qu'est un âne à un cheval de course, n'hésite pas à dire Jean Supizet, consultant en stratégie en organisation. Ces démarches se traduisent par la survivance des pratiques du taylorisme. Les normes sont le fait de qualitatifs qui n'ont dirigé aucune entreprise de leur vie. On fait croire aux entreprises qu'elle sont managées alors que les techniciens qui interviennent ne font qu'appliquer une norme standard. » Pour lui, le nombre de dépôts de bilan croissant d'entreprises certifiées ISO 9000 démontre à l'évidence l'inutilité des démarches ISO et leurs effets pervers. Et ce dernier de souligner que son premier acte, lorsqu'il entame une mission de conseil qualité, est de faire arrêter la procédure ISO s'il y en a une. « La vraie qualité, c'est d'abord les modèles de management mondiaux Deming, Baldrige, EFQM (voir encadré) qui sont utilisés par les grands managers comme Raymond Levy [ex-Renault] ou Thierry Breton [France Télécom], pour redresser

les entreprises en difficulté », soutient Jean Supizet. A la différence de l'ISO, le système de management global profite des opportunités en réduisant les coûts et en optimisant le business et les revenus.

Du côté des institutions de l'ISO, Afnor en tête, ces arguments partisans ne tiennent pas la route, si l'on en juge d'après le succès mondial des normes ISO 9000 sur les produits et équipements industriels, et des ISO 14000

sur le management environnemental. Plus de 500.000 entreprises sont certifiées dans le monde et plus de 22.000 en France. Pour les tenants de l'ISO, « les normes contribuent à rehausser les niveaux de qualité, de sécurité, de fiabilité, d'efficacité et d'interchangeabilité. Elles contribuent à un développement, une production et une livraison des produits et services plus efficaces, plus sûrs et plus propres. Elles servent également à protéger les consommateurs et à leur simplifier la vie ». La naissance de l'ISO 19011, norme d'audit interne basée sur le management du risque, fait également partie des progrès mis en avant. « Passer de l'audit de conformité à l'audit d'efficacité, tel est le nouvel enjeu », affirme Joël Provenchère, chef de produits audit de Cap Afnor.

Les thèmes comme le développement durable ou la responsabilité sociale font actuellement l'objet de développements vertueux. Enfin, l'arrivée de la version 2000 de l'ISO 9000 apporte à la certification un ca-

ractère moins contraignant et plus conforme à la réalité des entreprises. Elle prend davantage en compte les actionnaires, le personnel, les clients. Une démarche de « rattrapage » qui fait dire à Jean Supizet que « l'ISO 9004 (*) version 2000 est une pâle copie de l'EFQM ». Mais pour lui, « le client reste absent ».

Complémentarité. Comme souvent, la vérité se situe entre les deux. Entre l'option technicienne et l'option managériale, à chaque entreprise de décider ce qui répond le mieux à ses besoins, sachant que très souvent les deux aspects sont complémentaires. Dans tous les cas, « il est tout à fait inadapte de vouloir canaliser les salariés français par des règles strictes comme le prévoient les méthodologies qualité actuelles », pense Christian Doucet, directeur des conférences du salon Sisqual. Selon lui, « les différents freins à la productivité et à la qualité se réduisent tous in fine à des problèmes de motivation du personnel. Tout est dans la nuance et dans la souplesse. La vraie valeur de l'entreprise est un mixte de motivation des personnels, satisfaction client, savoir-faire et qualité du fonctionnement ».

Yan de Kerorguen

(*) Amélioration de la performance.