

# Un véritable outil de management pour l'entreprise

Très impliqué dans la certification des écoles professionnelles suisses, Silvio Munari, professeur à l'Ecole des HEC à Lausanne, connaît donc les démarches qualité de l'intérieur. Il commente pour nous les avantages et les conditions de réussite de telles démarches, mais aussi la difficulté d'évaluer le contenu d'une prestation, et par conséquent la qualité d'un service.

Interview: Yvonne-Marie Ruedin

**Ces dernières années, on parle beaucoup, en Suisse, de qualité et de démarches qualité. Cela signifie-t-il qu'avant, on ne faisait pas de la qualité?**

Bien sûr que non. Toute la philosophie du compagnonnage était basée sur l'art d'apprendre à bien faire son métier. Mais ce souci de la qualité s'est perdu avec l'industrialisation, et surtout avec le taylorisme, qui a imposé une décomposition des tâches, et donc une désresponsabilisation de l'ouvrier.

L'approche qualité part de l'idée que la mise en place de systèmes de gestion va favoriser une amélioration continue: autant bien faire ce que l'on fait dans l'entreprise en donnant plus d'autonomie aux employés pour qu'ils soient réactifs dans leur travail et détectent d'éventuels défauts en amont plutôt que de les corriger en aval. L'approche qualité n'a pas pour objectif la sanction. Elle est là pour apprendre aux travailleurs à ne pas répéter les mêmes erreurs. Derrière le contrôle de qualité, il y a une éthique, une philosophie de vie: je dis ce que je fais faire et je fais ce que j'ai dit.

**Et pourtant des études ont montré que moins d'une entreprise sur quatre certifiées ISO a amélioré la qualité de ses produits après une démarche qualité. Qu'évalue-t-on dans une démarche qualité?**

Il ne faut pas confondre évaluation des produits et évaluation des processus. Dans un système qualité, par exemple ISO, on évalue les processus (la suite logique des différentes étapes de la réalisation d'un produit), les procédures (le descriptif d'une étape de travail), voire les



Silvio Munari: «Derrière le contrôle qualité, il y a une éthique.»

prescriptions de travail (l'analyse détaillée d'une étape).

Il importe de définir un produit en déterminant un certain nombre de spécifications. La qualité est le respect de ces spécifications. La qualité, dans l'absolu, n'a pas de sens.

**D'où l'importance des standards et des indicateurs...**

Entreprendre une démarche qualité, c'est mettre par écrit les critères auxquels vous vous référez, et les communiquer à vos fournisseurs, vos clients et vos collaborateurs. L'information est d'ailleurs fondamentale: il faut expliquer les objectifs à atteindre – des objectifs réalistes et réalisables. Il ne sert à rien de construire un

système qualité en sachant pertinemment qu'il ne va pas être appliqué parce qu'imposé à des collaborateurs qui ne peuvent ou ne veulent pas le respecter.

**Pourquoi est-ce si difficile de définir des indicateurs qualité?**

Parce que c'est une opération délicate, et qu'il existe des domaines plus complexes que d'autres, notamment les services. Ensuite, parce qu'il ne faut pas commencer par les indicateurs. Il convient d'abord de modéliser les processus, puis de représenter des procédures expliquant comment réaliser les processus. Ce n'est qu'après que l'on identifie les résultats attendus et peut finalement vérifier ce que l'on veut mesurer. Un long travail préalable...

C'est durant ce travail que l'on va réfléchir à la manière de mesurer le travail effectué et à ce qu'il convient de mesurer: le résultat par rapport à un objectif (c'est la notion d'efficacité) ou l'utilisation rationnelle des moyens à disposition (c'est la mesure d'efficience). Les deux mesures sont nécessaires.

#### Quelles sont les conditions de réussite pour mener une démarche qualité?

Il faut à la fois recourir au top-down et au bottom-up.

*Première condition:* la direction doit être convaincue de l'importance d'une telle démarche, pour pouvoir ensuite convaincre la base.

*Deuxième condition:* impliquer les collaborateurs dans le processus de description des outils de travail (schémas de procédure, documents statistiques, indicateurs, etc.).

*Troisième condition:* décrire ce qui est nécessaire pour une collaboration efficace entre professionnels.

Une démarche qualité est aussi un processus de transformation, de coopération dans l'entreprise et de mise en place progressive d'outils. Elle est donc un véritable outil de management pour l'entreprise car elle lui donne l'opportunité de repenser son organisation pour mieux fonctionner à l'avenir.

#### Le fait de clarifier processus et procédures amène-t-il déjà une qualité ?

Oui. Le seul fait de réfléchir sur la manière dont on fait les choses, de ne pas multiplier les façons de faire la même chose, d'envisager une standardisation de certaines tâches (par exemple la production d'un seul document dans un seul endroit au lieu de quatre documents plus ou moins identiques dans quatre lieux distincts), c'est déjà une étape dans l'amélioration de la logistique. De fil en aiguille, c'est toute une amélioration de la qualité du travail qui émerge.

#### Comment éviter une trop grande bureaucratization dans la mise en place d'un système qualité?

C'est un des grands reproches que l'on a fait aux systèmes qualité à leurs débuts. On a aussi souligné que les descriptions

des processus rigidifiaient les organisations. D'où certaines réactions de résistance face à l'accumulation de paperasse et au coût des opérations.

Aujourd'hui ce stade est dépassé. Les entreprises ont freiné la frénésie des consultants dans la description des processus, justement pour ne pas rigidifier des structures appelées à évoluer.

Pour répondre à votre question, je préconiserai:

- l'utilisation de méthodes pour représenter processus et procédures,
- le support d'outils informatiques spécialement conçus pour cette mise en place,
- la pratique d'outils de représentation facilitant l'accès aux documents indispensables aux tâches quotidiennes, et donc aidant au fonctionnement opérationnel de l'entreprise.

#### ISO est une norme utilisée dans l'industrie. Qu'en est-il des normes qualité appliquées dans les services publics?

La norme ISO 9000 est une norme générale, donc applicable à n'importe quel type d'organisation, «profit or non profit», administrative ou de production. Générale, cette norme n'impose rien. Pour la mettre en œuvre, il suffit de respecter les processus suivants: processus correspondant à la réalisation (ce pour quoi vous existez), processus de management (comment faire en sorte que cela fonctionne), processus logistiques (tout ce que vous devez faire pour supporter vos activités principales). A vous de décrire de manière plus ou moins détaillée ces différents processus, les indicateurs et les ratios utilisés, et les procédures de correction en cas de productions de non-qualité.

#### « L'esprit même d'un système qualité est de favoriser une amélioration continue. »

Mais il ne faut pas confondre démarches ou systèmes qualité avec les systèmes dits d'accréditation. Les premiers sont réalisés dans la perspective d'une amélioration continue, tandis que les seconds doivent satisfaire des exigences à un moment donné. Cas typique: EduQua. Une fois le dossier présenté et la certification accordée, on ne vous demande plus rien... le

temps de validité de la certification, alors qu'avec ISO, il s'agit d'un système de mise en place d'un processus continu d'amélioration.

#### Entreprendre une démarche qualité dans un service public – un service d'orientation scolaire et professionnelle par exemple – génère des peurs de la part des praticiens sur le terrain. Pour quelles raisons?

Cette peur a aussi existé dans les entreprises. C'est la peur face à l'inconnu. Elle reflète aussi une méconnaissance des buts poursuivis. Il est légitime d'avoir peur si les raisons pour lesquelles un service met en place une démarche qualité ne sont pas clarifiées, ou si cette démarche dissimule une volonté de contrôle ou de sanction. L'esprit même d'un système qualité est de favoriser une amélioration de l'organisation et de la coopération entre professionnels.

#### Quel est l'avenir des démarches qualité?

Je pense que c'est un mouvement inéluctable parce qu'il procède de l'idée que l'utilisation des ressources est une chose coûteuse qu'il convient de ne point gaspiller.

#### Est-il utopique d'imaginer que toutes les entreprises, toutes les organisations vont se lancer dans une démarche qualité en vue de s'améliorer en permanence?

Les entreprises, les organisations sont soumises à de multiples pressions.

*La pression de la concurrence:* difficile de ne pas se certifier quand les concurrents le sont déjà.

*La pression entrepreneuriale:* souci d'améliorer les processus et l'organisation en mobilisant les collaborateurs.

*La pression externe,* notamment dans le domaine public, quand l'octroi de subventions est conditionné à une certification.

Toutes les démarches qualité évaluent les processus. Qu'en est-il du contenu d'un produit ou d'une prestation? Peut-on évaluer la qualité du travail d'un conseiller en orientation?

C'est toute la difficulté de l'évaluation de la qualité d'un service. Un produit se stocke, se mesure et se compare à une norme, alors qu'un service se produit et se

telle ou telle activité respecte les procédures, on peut s'assurer que le niveau de formation des professionnels est suffisant, en espérant que dans leur pratique, ils

« La qualité est autant un processus qu'un état. »

consomme immédiatement, et qu'il est en plus conditionné à un certain nombre de règles durant sa production. Comment mesurer que ces règles ont bien été respectées? Un jeune peut ne pas tenir compte des suggestions d'un conseiller en orientation et parfaitement réussir dans sa vie. Les résultats d'une consultation peuvent apparaître des années plus tard. On peut mesurer la qualité ou la non-qualité du respect des processus, on ne peut pas mesurer la qualité du résultat d'un service.

**On peut donc avoir un bel emballage avec un contenu insatisfaisant sans pouvoir le réajuster dans un processus d'amélioration continue...?**

En tout cas pas à court terme. Il y a indiscutablement une limite dans l'évaluation d'une prestation de service. On peut mettre en place de bonnes pratiques de processus et de procédures, on peut organiser des formations pour s'assurer que

tiendront compte des procédures. On peut évaluer le degré de satisfaction des usagers par des enquêtes et des questionnaires.

Nous sommes toujours avant le processus, pas dans le résultat. D'ailleurs, le résultat d'une consultation en orientation dépend probablement autant de l'orienteur que de l'orienté. Nous pouvons normaliser les différentes étapes de la consultation, mais nous ne pouvons pas le faire pour le rapport de personne à personne.

**La qualité, un état ou un processus?**

Les deux! C'est à la fois le processus par lequel on passe pour s'améliorer en continu, et la conformité aux règles, donc un état.

**Silvio Munari** est professeur ordinaire à l'Ecole des HEC à l'Université de Lausanne. Spécialiste des systèmes d'information et de la gestion de projet, il a été impliqué dès 1994 dans les opérations de certifications des écoles professionnelles en Suisse. [silvio.munari@hec.unil.ch](mailto:silvio.munari@hec.unil.ch)

## Ein Management-Tool

Der Qualitätsansatz geht von der Idee aus, dass entsprechende Managementverfahren zu einer kontinuierlichen Verbesserung führen: Die Arbeit im Betrieb wird optimiert, wenn die Mitarbeitenden mehr Autonomie erhalten, so dass sie auf reaktive Weise eventuelle Fehler in vorgelagerten Bereichen entdecken, um sie in nachgelagerten Abschnitten zu korrigieren. Ziel des Qualitätsansatzes ist nicht die Sanktion, sondern er möchte die Mitarbeitenden dazu bringen, Fehler nicht zu wiederholen. Hinter der Qualitätskontrolle steht eine Ethik, eine Lebensphilosophie: Ich sage, was ich tun werde, und ich tue, was ich gesagt habe.

Qualitätsansätze oder -systeme dürfen nicht mit Akkreditierungssystemen verwechselt werden. Bei den Erstgenannten steht eine ständige Verbesserung im Vordergrund, während die Letztgenannten prüfen, ob zu einem gegebenen Zeitpunkt bestimmte Anforderungen erfüllt werden.

Ein Qualitätsansatz besteht darin, schriftlich die verlangten Kriterien festzulegen und sie den LieferantInnen, KundInnen und Mitarbeitenden zu bieten. Information ist dabei ein unverzichtbarer Bestandteil: Die zu erreichenden Ziele müssen erklärt werden. Wichtig ist auch, die Mitarbeitenden in die Erstellung der Tools einzubeziehen und zu beschreiben, was für eine effiziente Zusammenarbeit zwischen Fachleuten notwendig ist.

Es ist jedoch sehr schwierig, den Inhalt eines Produkts oder einer Leistung, d.h. die Qualität einer Dienstleistung, zu beurteilen. Ein Produkt kann gelagert, gemessen und mit einer Norm verglichen werden, während eine Dienstleistung unmittelbar erbracht und konsumiert wird und ihre Erbringung darüber hinaus an bestimmte Regeln gebunden ist. Wie misst man die Einhaltung dieser Regeln? Ein Qualitätsansatz ist ein Prozess der Transformation, der Zusammenarbeit im Betrieb und der allmählichen Einführung von Tools. Er ist daher ein echtes Management-Tool für das Unternehmen, denn es gibt Gelegenheit, die Organisation zu überdenken, so dass sie in Zukunft besser funktioniert. YMR/MR

