



La lettre d'Innovence

N° 27 du 22/02/2004

www.innovence.fr

Le management par la qualité : un nouveau terrain d'échange ?

Par Stéphane Marinier*

Les terrains d'échange entre les organisations sont rares : Les différences de finalité entraînent bien souvent des approches spécifiques qui contribuent à creuser un fossé entre les entreprises proprement dites et le secteur non concurrentiel. Pour autant, l'évolution des entreprises et des administrations offrent de temps en temps des points de convergence intéressants en ce qu'ils contribuent à établir des passerelles entre les hommes et des communautés de pratiques.

La qualité dans l'entreprise

Placée dès l'origine au plus haut niveau de la hiérarchie, la qualité a largement influencé la vision productive de l'entreprise par l'organisation des processus, la vision financière par les économies de coût qu'elle génère, et la vision marketing, par la prise en compte des attentes explicites et implicites de ses clients.

Pourtant, si la qualité peut constituer un des axes de la stratégie, il n'existe pas de notre connaissance d'entreprises centrées sur la qualité au point d'en faire une finalité propre.

En ce sens la qualité est bien perçue comme un moyen et non comme une fin en soi.

La qualité dans l'administration :

Que les services publics doivent être de qualité est une évidence. Pourtant, la qualité est encore balbutiante : rares sont les administrations qui ont engagé une démarche qualité proprement dite.

Néanmoins pas contraintes à la qualité, que ce soit par un environnement concurrentiel ou

réglementaire, les administrations s'engagent dans cette voie pour deux raisons essentielles :

- Une meilleure organisation : la qualité est un puissant levier de modernisation en ce qu'elle permet la remise en cause de pratiques existantes et qu'elle prend en compte l'ensemble des bénéficiaires (les usagers notamment). De plus, la qualité n'est pas contestable par les différents acteurs du service public puisqu'elle répond précisément à sa définition.
- Une meilleure image auprès du public : la qualité permet une reconnaissance du bon fonctionnement d'une organisation et des engagements pris envers les usagers. Dans un contexte de fort déficit d'image et de remise en cause de leur légitimité, ce sont les administrations les plus exposées qui engagent les moyens les plus importants pour mettre en œuvre la qualité.

Des références communes ?

Pour que les administrations et / ou des entreprises puissent se prévaloir d'une qualité commune il faut encore qu'elle repose sur des références incontestables et partagées.

Les Chartes de qualité

Ainsi, les chartes qualité menées par des fédérations professionnelles ou encore des groupements d'entreprises sont certes intéressantes de nombreux points de vue, mais ne peuvent servir de référence car leur fabrication maison et l'absence de contrôle extérieur les rend en quelque sorte inopposables.

De même, de plus en plus d'administrations publient des chartes qualité.

L'intérêt de cette démarche n'est pas remis en cause : c'est en effet l'occasion d'un dialogue interne et externe et même de repenser l'organisation. Pour autant, laborables et contrôles en interne, ces chartes qualité ne peuvent non plus constituer un terrain d'échange ou de comparaison.

Le référentiel interne :

Un référentiel interne est une sorte de norme maison. Il est tout fait possible qu'un organisme extérieur vienne certifier la conformité entre le référentiel ainsi élaboré d'une part et le fonctionnement réel de l'organisation d'autre part.

C'est un quelque sorte la garantie que l'organisation fait ce qu'elle dit.

Malgré tout, la taille du logo de l'organisme certificateur ne doit pas faire illusion : Il s'agit bien de référentiels spécifiques des entreprises ou des administrations, non comparables entre eux et, par conséquent, non constitutifs d'un terrain légitime pour l'échange et la comparaison.

La norme ISO.

Elle offre pour l'échange et la comparaison deux caractéristiques intéressantes :

- Il s'agit d'un référentiel commun et les modifications qui pourraient être apportées (d'ordre des numérotations différentes 9001, 9002 ...) sont le fait de l'ISO lui même et non de l'organisation qui le met en place chez lui.
- C'est un organisme certificateur (il en existe plusieurs) qui vérifie que l'organisation respecte bien un référentiel dont les adaptations sont elles aussi soumises à approbation.

Cette fois, toutes les conditions sont réunies pour qu'une organisation se compare à une autre sur le plan de la qualité sans que son appartenance au secteur concurrentiel ou au secteur public n'y change rien.

Malheureusement, la norme ISO est assez contraignante à obtenir. De plus, elle est strictement binaire : on est ou l'on n'est pas certifié.

En outre, être certifié n'est pas un acquis, il faut conserver cette certification.

(*) Stéphane Marinier est consultant Innovence, spécialisé dans l'organisation du travail et du changement.

L'EFQM

En comparaison avec ce qui précède, la Fondation Européenne pour le Management par la Qualité offre bien des avantages pour créer un terrain d'échange équitable :

Cet organisme est construit sur cinq niveaux afin de permettre un passage progressif vers l'excellence en qualité et de ne pas tout perdre en cas de régression.

Les deux premiers niveaux font appel à une auto évaluation. Les audits externes peuvent apporter des préconisations ou de la méthode mais ne censurent pas l'organisation.

Une version spécifique à l'Administration le CAF (Cadre d'Auto évaluation des Fonctions publiques) permet en outre une comparaison au sein de l'espace administratif européen.

La Cour d'Appel de Paris, conseillé par Innovence, est la première administration française à avoir enregistré un CAF et procédé au benchmarking. Elle a représenté la France au Forum Européen de Rome en Novembre 2003.

Les trois derniers niveaux conduisent progressivement au Prix Européen pour la Qualité.

A ce stade, un organisme vient valider la progression des organisations exerçant ainsi un contrôle externe

Tous les niveaux sont ouverts tant aux entreprises qu'aux administrations.

Le principe de l'EFQM ne sera pas détaillé dans cette lettre, retenons simplement qu'il est construit autour d'un modèle sorte de référentiel, possédant 9 critères bien définis dont les 5 premiers sont relatifs aux moyens mis en œuvre par l'organisation pour mettre en œuvre la qualité et les quatre derniers se rapportent aux résultats obtenus.

Références communes, regard extérieur et démarche progressive, l'EFQM promet de créer un terrain commun aux entreprises et aux administrations où l'échange et la comparaison pourraient s'exercer.