

1

L'origine d'une révolution managériale

Une des clés de la mise en œuvre réussie du management de la qualité est la compréhension de ses origines, des raisons pour lesquelles il a réussi à s'imposer au plan international en révolutionnant les pratiques de gestion existantes. Alors que les entreprises occidentales étaient installées dans la certitude de disposer des meilleures méthodes de commandement et de gestion, une nouvelle approche expérimentée avec succès au Japon est venue remettre en cause ces convictions et s'imposer sur les marchés mondiaux puis dans les services non marchands.

1.1 Les origines – Bref rappel historique

Le management de la qualité ne s'est pas imposé facilement en Occident. Comprendre pourquoi permet de maîtriser une des clés de sa réussite.

1.1.1 Les origines : Deming, promoteur d'une vision systémique des défauts de l'organisation

W. Edwards Deming est considéré comme le principal fondateur du management de la qualité. Dans les années 1930, cet ingénieur américain, docteur en statistiques, constate à partir d'analyses de produits défectueux

que les variations excessives dans la qualité des produits, généralement attribués à une « faute » de l'ouvrier, relèvent, dans la grande majorité des cas, de problèmes d'organisation. Selon ses observations, 94 % des défauts viennent du système de production³.

Même si l'ouvrier a commis directement une erreur, les causes de cette erreur peuvent provenir d'un défaut d'information, d'un manque de formation, d'un mauvais recrutement, de conditions de travail inadéquates, etc. Toutes ces causes renvoient à des problèmes d'organisation et relèvent de la responsabilité du management.

Les dirigeants étant les seuls habilités à modifier l'organisation de l'entreprise, Deming en conclut que pour obtenir une amélioration durable de la qualité des produits, la direction doit s'impliquer.

À retenir

La principale origine des produits et services défectueux se situe dans le système de production. L'amélioration de la qualité est donc principalement une responsabilité de la direction.

La Deuxième Guerre mondiale bat son plein quand il organise, en 1942, des formations à Stanford pour des ingénieurs d'usines d'armement sur le thème de la maîtrise de la qualité⁴. Les directeurs généraux d'usines ne participant pas à ces formations, Deming constate qu'elles ne produisent pas les améliorations attendues.

1.1.2 Le management de la qualité se transporte au Japon

Avant la dernière Guerre mondiale, le Japon était déjà un pays industrialisé mais réputé pour la mauvaise qualité de ses produits. Au lendemain de la guerre, c'est un pays abattu qui a perdu ses repères. Il est occupé par les Américains. Les bombes atomiques ayant explosé sur Hiroshima et Nagasaki ont semé la mort et définitivement écrasé ses intentions belliqueuses. Une constitution démocratique a succédé à l'Empire militaire et l'empereur à qui les Japonais accordaient un statut quasi divin n'a plus désormais qu'un rôle symbolique de monarque constitutionnel.

.....
3 Deming W. E., *Hors de la Crise*, Economica, 1991.

4 Gogue J.-M., *Le management de la qualité*, Economica, 2005.

Paradoxalement, ce profond traumatisme semble avoir rendu les Japonais plus disponibles pour le changement. Le général MacArthur étant gouverneur du Japon après la guerre, Deming est envoyé à Tokyo en 1947 comme conseiller de l'état-major.

Il y rencontre des responsables proches de la fédération patronale japonaise qui l'invitent à donner des conférences sur ses conceptions de la maîtrise de la qualité. Échaudé par son expérience malheureuse aux États-Unis, Deming demande que les patrons des grandes entreprises japonaises participent à ses formations.

Ceux-ci imaginent-ils que Deming leur apporte l'expertise qui a permis aux États-Unis de gagner la guerre ? Ce serait une ironie de l'histoire. Toujours est-il qu'ils adoptent sans réserve les conceptions de ce dernier.

Celui-ci leur enseigne les principes et pratiques de management (résumés plus tard dans ses 14 principes⁵) permettant d'améliorer durablement la qualité des produits. Un autre conférencier américain, collègue de Deming, Joseph Juran, leur enseignera en 1954 l'importance de la participation des employés à l'amélioration de la qualité.

À retenir

Des dirigeants sensibilisés au management de la qualité sont la condition du succès de cette approche.

À partir de là, les industriels japonais font de la qualité une cause nationale, enseignée dans les écoles et présentée à la télévision. Ils créent un prix Deming de la qualité en 1951 et mettent en place, sur une idée de l'ingénieur Koaru Ishikawa, les premiers cercles de qualité en 1956 : des groupes d'ouvriers volontaires travaillent à la réduction des défauts au sein de leur atelier après avoir été formés à la démarche de résolution de problèmes.

À retenir

Les employés produisent la qualité. S'ils ne se sont pas impliqués, celle-ci ne pourra être maîtrisée et améliorée.

La figure 1.1 (page suivante) formalise la démarche de résolution de problème des cercles de qualité et la figure 1.2 (page suivante) le diagramme d'Ishikawa ou arbre des causes qui a pour but de classer les causes d'un problème.

.....

5 Ces principes sont repris, pour une grande part, par les principes de la norme NF EN ISO 9000:2015 présentés plus bas. Ils sont accessibles sur le site de l'association Edwards Deming : <http://www.fr-deming.org/les14.html>

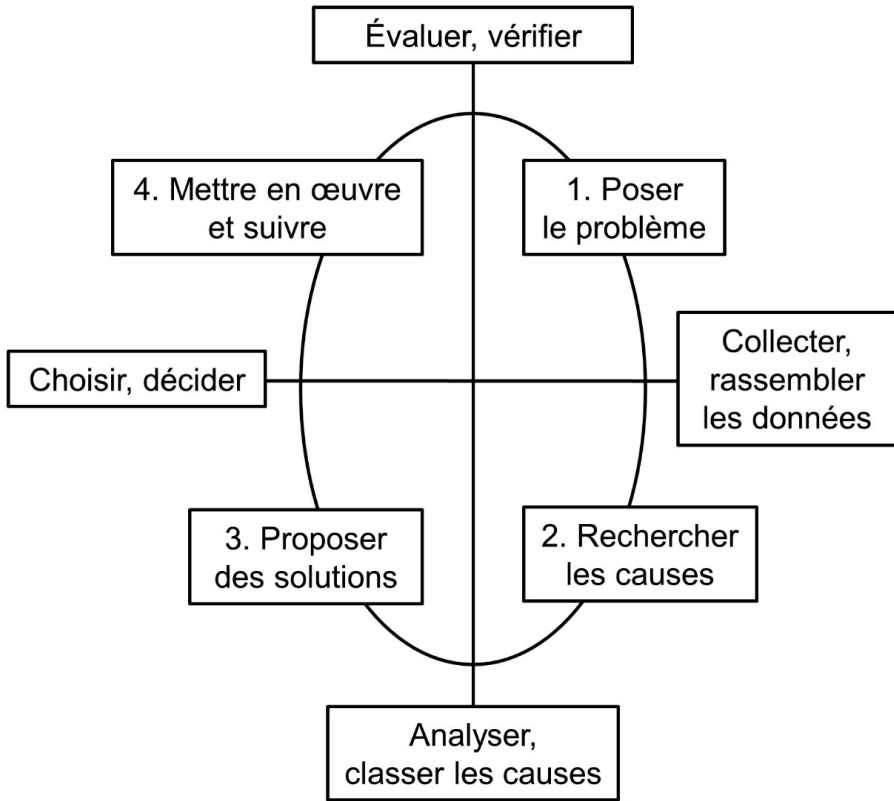


Figure 1.1 La démarche de résolution de problème utilisée par les cercles de qualité

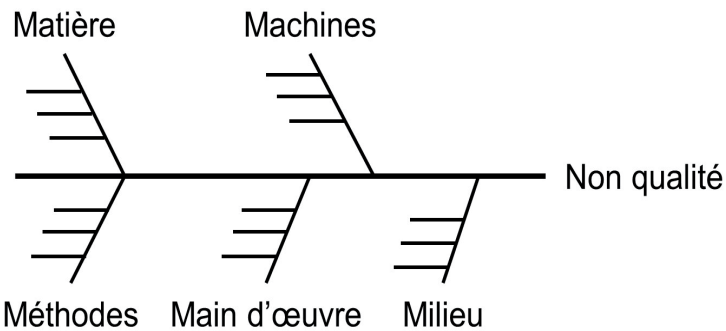


Figure 1.2 Diagramme d'Ishikawa pour identifier et classer les causes de non-qualité

1.1.3 Le management de la qualité japonais s'impose face à la gestion traditionnelle occidentale

Les Japonais, à partir des années 1970, s'imposent sur le marché mondial automobile et de la technologie (appareils photo, caméras, etc.) aux États-Unis comme en Europe, avec des produits qui s'avèrent souvent de meilleure qualité et moins chers. Depuis vingt ans, ils ont travaillé à réduire les défauts de leurs produits en éliminant méthodiquement les causes de leur apparition et en améliorant leur système de production. Or, les défauts coûtent cher : quand un défaut apparaît, il faut refaire ce qui n'a pas été bien fait la première fois. Si le défaut est subi par le client, son coût est encore plus important : reprise, remboursement, procès, perte d'image, etc.

À retenir

La prévention méthodique des défauts produit un avantage concurrentiel décisif.

À cette époque, partout ailleurs dans le monde industriel, le système de production dominant est le taylorisme. Taylor, un ingénieur américain du début du ^{xx}^e siècle, a défini « la meilleure façon » d'organiser le travail (« *the one best way* ») fondée sur la division et la spécialisation du travail, la coupure entre conception et exécution et la motivation des ouvriers fondée sur le salaire au rendement. Les produits font l'objet d'un contrôle qualité mais aucune politique systématique d'analyse des causes des défauts et d'amélioration continue n'existe.

Dans les années 1970, les entreprises japonaises offrent donc sur les marchés mondiaux des produits de meilleure qualité (moins de défauts) et moins chers (moins de coûts de retraitement des défauts). Pour leurs concurrents, l'amélioration de la qualité de leurs produits devient un enjeu de survie. Comme le disait le directeur qualité d'une grande entreprise française⁶ : « Si une entreprise a deux fois plus de défauts qu'une autre (par exemple, les produits retournés par les clients et couverts par la garantie), ses produits vont lui coûter plus cher et ses clients mécontents vont faire boule de neige (un client mécontent en parle à dix personnes en moyenne). Elle va donc perdre des clients et affronter le marché avec des produits plus chers et de moins bonne qualité. »

À retenir

Le management de la qualité est une arme stratégique dans la compétition internationale.

.....
6 Cycle de conférences de l'École supérieure du travail social, sur le thème de « La qualité dans les services sociaux », 2000.

1.1.4 Les Européens – Des cercles de qualité au management de la qualité totale

Il a fallu une crise pour changer les habitudes de gestion des entreprises occidentales. Car la qualité est un anti-taylorisme : elle table sur la motivation intrinsèque des personnels (la fierté du travail bien fait, la participation) et non extrinsèque (financière). Elle associe les ouvriers à l'amélioration des produits, développe la transversalité et la polyvalence.

Jusqu'à la fin des années 1970, les concurrents des industriels japonais font le voyage au Japon où ils voient notamment les ouvriers des cercles de qualité participer à l'amélioration continue de la qualité alors qu'ils sont cantonnés chez eux à des tâches d'exécution. De retour chez eux, ils mettent en place cette approche. Par exemple, en France, les grandes entreprises créent l'Association française des cercles qualité (AFCERQ) en 1981. Mais le cercle de qualité n'est que la partie émergée de l'iceberg des méthodes d'amélioration de la qualité mises au point par les Japonais. Ceux-ci appliquent désormais le management de la qualité totale (*Total quality management* : TQM), c'est-à-dire le management de la qualité associé à la planification stratégique et déployé du haut en bas dans toute l'entreprise. L'amélioration de la qualité concerne tous les services et pas seulement la production.

Enfin, la direction participe à son niveau à l'amélioration continue. En effet, la non-qualité produite au sommet se répercute dans l'ensemble de l'organisation alors que l'erreur d'un ouvrier reste cantonnée dans l'atelier.

Vers le milieu des années 1980, l'AFCERQ⁷ change de nom et s'appelle désormais Association française des cercles qualité et de la qualité totale. Un Prix Français de la Qualité puis, en 1988, un Prix Européen de la Qualité sont créés. Ce dernier est délivré sur la base du référentiel de l'European foundation for quality management (EFQM), créé à l'initiative de grandes entreprises européennes et fondé sur le concept de qualité totale.

En 2000 est créé le Cadre d'autoévaluation des fonctions publiques (CAF), résultat d'une coopération entre les ministères de la Fonction publique de l'Union Européenne. Il est calqué sur le référentiel EFQM et dédié aux services publics.

.....
7 L'AFCERQ s'est transformée depuis en Mouvement français pour la qualité puis en Association française pour la qualité et la performance (AFQP) : <http://www.qualiteperformance.org/>

Même si les idées d'Edwards Deming ont été finalement admises aux États-Unis et en Europe, le management de la qualité reste encore mal compris :

- ▶ il n'est pas systématiquement mis en œuvre au niveau stratégique d'un comité de direction ou d'une direction générale mais délégué à des échelons inférieurs ;
- ▶ il est souvent présenté comme une méthode de production et associé aux techniques de gestion des opérations alors que la qualité totale, comme on l'a vu, est une méthode de planification stratégique, déployée dans l'ensemble des services.

À retenir

La qualité totale ne concerne pas seulement la ligne de production mais l'ensemble de l'organisation.

1.1.5 Toyota, emblème de la réussite du management de la qualité

Jusqu'à ses déboires en 2009, Toyota, était l'emblème de cette réussite japonaise : ce petit constructeur japonais d'avant la dernière Guerre avait développé des méthodes avancées d'amélioration de la qualité (le *Toyota production system* : TPS) dont les grandes entreprises industrielles puis les services du monde entier se sont inspirés sous l'appellation *lean management* (management svelte ou management minceur).

Toyota était devenu le premier constructeur automobile mondial en 2008, détrônant General Motors (GM) qui a déposé son bilan ainsi que Chrysler en 2009. Pour mémoire, GM était la première entreprise mondiale pendant des décennies et les Américains avaient coutume de dire : « Ce qui est bon pour GM est bon pour les États-Unis. » Ces deux géants de l'automobile ont été sauvés par l'aide du gouvernement américain.

Toyota a cependant été frappé à son tour par de graves problèmes de qualité et de sécurité en 2009 du fait des défaillances des pédales d'accélérateur sur certains de ses modèles. Sa croissance rapide l'aurait conduit à accréditer trop vite pour ses usines à l'étranger des fournisseurs locaux qui sont à l'origine des défaillances⁸.

.....
8 Hafyane O., *La gestion de crise : le cas Toyota*, Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, décembre 2012. Lien : <http://www.archipel.uqam.ca/5514/1/M12840.pdf>

Cette crise l'a contraint à rappeler plus de 16 millions de véhicules dans le monde entre novembre 2009 et février 2011⁹ : Toyota perdra même sa première place mondiale en 2011 en raison de la désorganisation de ses usines japonaises provoquée par le tremblement de terre et le tsunami du 10 mars 2011 mais il a retrouvé cette place depuis 2012. Sa résilience après ces graves crises est à mettre au crédit de son système de management.

1.2 Les normes ISO 9000 : d'une vision procédurale à une vision managériale

En parallèle de la diffusion du management et de l'amélioration de la qualité inspirés des idées de Deming, se sont développées des méthodes d'assurance qualité visant à rendre les produits conformes aux exigences des clients.

1.2.1 Les origines de l'assurance qualité

L'assurance qualité est née, elle aussi, pendant la dernière Guerre mondiale, ce qui confirme à nouveau qu'une crise peut fournir l'opportunité d'un changement culturel profond et utile.

Après la guerre, à l'époque du plan Marshall, les Américains manquaient d'inspecteurs pour contrôler la qualité du très grand nombre de matériels militaires et civils expédiés vers l'Europe pour sa défense et sa reconstruction. Beaucoup de ces inspecteurs étaient encore sous les drapeaux. On inventa alors une méthode destinée à alléger les contrôles tout en garantissant la qualité. Au lieu de contrôler les produits, on contrôlerait l'usine. L'assurance qualité était née.

Elle consiste à demander à l'organisme de décrire de façon détaillée ses procédures et modes opératoires qui, s'ils sont respectés, garantissent la conformité des produits. « Écrire ce que l'on fait, faire ce qui est écrit » est le slogan de l'assurance qualité. Un auditeur vient ensuite vérifier que les procédures et les modes opératoires écrits sont connus et respectés (voir figure 1.3 ci-contre).

.....
9 Gorius A., *Journal du Net*, 15 juillet 2013 : <http://www.journaldunet.com/management/communication/communication-de-crise/toyota-et-la-crise-des-rappels.shtml>

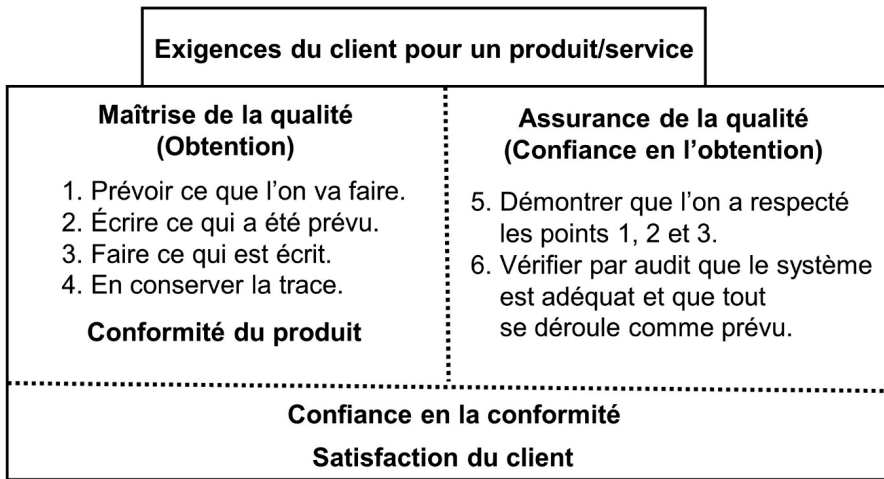


Figure 1.3 L'assurance qualité

1.2.2 L'émergence de la normalisation internationale : les normes ISO 9000

Progressivement, des normes d'assurance qualité listant les bonnes pratiques à respecter pour une production conforme se sont répandues dans différents secteurs industriels. L'*International Organization for Standardization* (ISO, Organisation internationale de normalisation regroupant les organismes de normalisation de 162 pays membres) publia les premières normes de gestion de la qualité en 1987 (série ISO 9000).

Les normes qualité sont actualisées environ tous les sept ans. Elles sont élaborées par un comité associant les parties concernées. Il s'appuie sur le retour d'expérience de l'application des normes précédentes et sur le recueil de l'avis de groupes de travail constitués dans les pays membres et travaillant sur un projet de norme. L'élaboration d'une nouvelle norme implique donc activement une soixantaine de pays et les membres des associations de normalisation nationales (en France, l'Association française de normalisation : AFNOR).

Les normes internationales d'assurance qualité furent actualisées une première fois en 1994. À cette époque, elles se distinguaient de l'approche de Deming notamment par le fait que la gestion de la qualité n'était pas encore considérée comme une responsabilité de la direction mais une fonction spécialisée confinée au niveau de la production.

En décembre 2000, parurent de nouvelles versions des normes ISO 9000. Elles représentent la synthèse de l'assurance qualité traditionnelle et de l'approche managériale de Deming.

Cette famille de normes ISO 9000 intitulée « *Systèmes de management de la qualité* » se compose de trois documents. Le premier document de la série (ISO 9000) précise les principes et le vocabulaire. Le deuxième (ISO 9001, intitulé « *Exigences* ») sert de référentiel pour la certification. Celle-ci est délivrée par des organismes accrédités – missionnant des auditeurs certifiés – aux organismes qui respectent ces exigences. Le troisième document, ISO 9004, fournit des lignes directrices pour une performance durable ainsi qu'un guide d'autoévaluation. Cette norme va plus loin que la norme ISO 9001, elle se rapproche des référentiels d'excellence des Prix Qualité et sert à préparer la version suivante de la norme ISO 9001¹⁰.

Les normes ISO 9000 et ISO 9001 (actualisées depuis en 2008 et révisées en 2015¹¹) ont représenté le passage d'une conception minimaliste de la gestion de la qualité comme fonction rattachée à la ligne de production à celle d'un management de la qualité composante essentielle de la stratégie de l'organisme et rattachée, selon les vœux d'Edwards Deming, à la direction générale.

Les principes et les bonnes pratiques de management qu'énoncent les normes ISO 9000 ont une portée universelle si l'on considère qu'ils ont été produits par un comité représentant les organismes de normalisation des pays membres d'ISO. Compte tenu de la diversité culturelle de ces pays, c'est un résultat appréciable.

À retenir

Les normes ISO 9000 représentent la synthèse des idées managériales de Deming et de l'assurance qualité. Ces deux approches se complètent et se renforcent.

1.2.3 Évolution de la terminologie associée au management de la qualité et définition du concept de qualité

La terminologie associée à la discipline du management de la qualité a évolué avec le temps pour mieux intégrer les différents courants à l'origine de cette discipline (assurance qualité, approche managériale de Deming,

10 ISO 9004:2009, *Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité*.

11 ISO 9000:2015, *Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire* ; ISO 9001:2015, *Systèmes de management de la qualité – Exigences*,