

LA QUALITÉ GLOBALE - LE MANAGEMENT PARTICIPATIF

Michel MENOT

Résumé. M. Menot est proviseur de lycée d'enseignement général ; à ce titre, il prend acte des démarches des chefs d'entreprise pour résoudre les problèmes de fonctionnement et augmenter l'efficacité de l'organisation et des actions. À partir du concept de « qualité globale » et des principes de base qui l'accompagnent, l'auteur présente trois outils primordiaux pour la participation optimale des individus et des groupes, tous concernés par le développement de leur établissement. M. Menot se demande alors dans quelle mesure l'institution éducative pourrait développer une telle démarche de progrès.

Abstract. As the headmaster of a lycée, Mr. Menot is interested in the steps taken by firm managers in order to solve problems of functioning and to improve the efficiency of organisation and actions. With the concept of « overall quality » and its basic principles as a starting point, the author presents three tools that are essential to optimize the participation of the individuals and the groups ; all of them are involved in the development of their schools. Then Mr. Menot wonders to what extent the educational system could launch such progressive procedures.

Au cours des 30 « glorieuses » années d'après guerre, l'évolution des entreprises fut caractérisée par un accroissement de leurs capacités de production, et une organisation taylorienne de leur structure.

La production de masse pouvait alors imposer ses normes (essentiellement techniques et économiques) sans tenir compte des véritables besoins de la clientèle, celle-ci n'ayant pas le choix et ne pouvant que se satisfaire des produits proposés.

La demande était supérieure à l'offre, les investissements financiers et techniques contribuèrent à grossir les unités de production avec un important développement de leurs secteurs tertiaires. Leur solidité économique s'en trouva renforcée ainsi que leur cohésion, mais, en même temps et progressivement, des facteurs négatifs apparurent : démotivation du personnel, rigidité des structures, complexité des organisations, coûts de production croissante.

Au sein des entreprises, la division du travail devint excessive avec des outils de plus en plus lourds et rigides. L'organisation très hiérarchisée contribua à démobiliser les acteurs de la production, surtout au bas de l'échelle, au niveau des tâches d'exécution.

Au milieu des années 70, différentes secousses économiques, dont l'accroissement brutal du prix de l'énergie, renversèrent totalement les données du problème. Dans beaucoup de secteurs, la demande diminua brutalement, et l'apparition de nouvelles technologies modifia les besoins de la clientèle, qui devint plus exigeante quant à la qualité des produits, à leur coût et aux délais de livraison. La lutte s'intensifia pour conserver ou conquérir de nouveaux marchés, et amena les entreprises à évoluer vers de nouveaux modes d'organisation.

Les défauts du gigantisme apparurent comme suicidaires. Il fallait à tout prix, pour survivre, rechercher l'efficacité de la petite organisation, due à la motivation des acteurs, à la souplesse d'organisation, à la simplicité des structures et à la modicité des coûts de production. Il fallait en même temps conserver la solidité et la cohésion de l'ensemble. D'où une réorganisation interne beaucoup moins pyramidale et hiérarchisée, avec des unités organisationnelles de dimensions réduites, relativement autonomes, et ayant des rapports entre elles du type « client-fournisseur ».

Il fallut aussi analyser minutieusement les besoins, réels ou provoqués, de la clientèle, et produire en fonction de ceux-ci, en adaptant les contraintes techniques et économiques à ces besoins.

Il fallut enfin revoir tout le mode du management au sein de l'entreprise, abandonner progressivement le taylorisme et redécouvrir le rôle de l'humain, aussi important que celui du développement technique, pour améliorer rendement et productivité. Les découvertes des chercheurs en sciences humaines des années 50 furent remises à l'ordre du jour, étudiées, expérimentées, et utilisées progressivement. Cette évolution commencée il y a dix ans n'est pas encore terminée, mais à l'heure actuelle, il semble qu'elle s'articule autour du thème très mobilisateur de la démarche de « qualité globale ».

Que pouvons-nous tirer de tout cela pour notre propre organisation : l'Éducation Nationale ?

Tout d'abord, si dans l'immédiat, il ne semble pas y avoir nécessité de lutter pour survivre, qu'en sera-t-il dans l'avenir ? L'Acte Unique Européen conduira nécessairement, au bout d'un certain laps de temps, à comparer les divers systèmes de formation, les plus effi-

caces prenant le pas sur les autres. N'oublions pas que, finalement, nos élèves seront, à la sortie, en compétition avec ceux des autres pays. La notion de coût de formation ne pourra pas être éludée. Nous devons sortir des « produits » de qualité, très compétitifs, aux coûts les plus faibles possibles.

N'oublions pas ensuite que, dès maintenant, la Nation nous lance un véritable défi : 80 % d'une classe d'âge au niveau du baccalauréat en l'an 2000, ce qui demande, à tous les niveaux du système, *une amélioration significative des résultats obtenus*. Certes, cette amélioration passe par une augmentation des moyens mis à la disposition du système, moyens matériels, financiers et humains, mais cette seule progression quantitative ne permettra pas de réaliser l'objectif fixé, si un *gain de qualité* significatif n'est pas obtenu.

Trois axes de progrès semblent à explorer.

— Le premier concerne le système lui-même, beaucoup trop lourd, trop hiérarchisé. Il faudrait, dans le cadre de directives générales, assurant la cohésion de l'ensemble, laisser beaucoup plus de liberté aux cellules de base, chargées de former les élèves. Une telle politique ne peut être qu'implantée progressivement, après avoir développé l'esprit de responsabilité et d'initiative, élaboré les instruments de l'auto-évaluation, et repensé les missions de certains échelons hiérarchiques.

— Le second a trait à la prise en compte des besoins du « client ». Il s'agit là d'une harmonisation entre les besoins du pays, des futurs employeurs, des parents et des élèves, besoins qui peuvent être contradictoires entre eux. C'est un vaste programme, mais il semble que l'on n'échappera pas à cette démarche, déjà amorcée par ailleurs dans certains secteurs, et que le système ne pourra pas continuer à définir seul ses propres objectifs.

— Le troisième a rapport au mode de management des hommes. Une formation scientifique, professionnelle et humaine de haut niveau permettra de développer l'esprit d'initiative, la créativité, l'adaptabilité, et le sens de l'efficacité. La prise en compte de l'engagement des individus, de leur mérite, devra être recherchée et évaluée par des critères objectifs intégrant le contexte de leur action.

Approfondissons le concept de « Qualité Globale »

L'amélioration de l'efficacité d'un organisme découle de l'utilisation optimale de ses énergies potentielles, et, en conséquence, de la

diminution de l'entropie qui résulte de sa complexité. Or, la diminution de l'entropie étant directement liée à l'augmentation et à l'efficacité de l'information développée par la démarche de la qualité globale, il apparaît que celle-ci est une réponse à la fois organisationnelle et systémique, aux problèmes posés par l'accroissement de la complexité de l'institution.

Le concept de « qualité globale » (qualité totale pour certains), est, pour l'entreprise ou l'institution, *la recherche de la performance maximale, en fonction des moyens matériels et humains dont elle dispose*, et cela afin de satisfaire au mieux, d'une part les besoins de sa clientèle, d'autre part l'épanouissement de son personnel. Elle introduit, à tous les niveaux, un facteur *d'exigence* et elle se traduit pour tous, et à chaque instant, par une *constante mobilisation pour la réalisation des objectifs fixés*. Ce n'est pas une science nouvelle, mais un ensemble de règles de bon sens, destiné à orchestrer les efforts et à concentrer les énergies vers un but commun.

Le concept de « qualité globale » repose sur six principes de base :

— Le principe de *solidarité* entre partenaires, mettant en jeu des relations de type client-fournisseur, et développant entre eux un esprit d'équipe, quels que soient leur niveau hiérarchique et leur position socio-économique à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

— Le principe de *responsabilité*; chacun est responsable des tâches qu'il accomplit. Cette responsabilité nécessite l'octroi d'une certaine marge de liberté et d'autonomie, le développement de l'esprit d'initiative et la pratique constante de l'auto-évaluation.

— Le principe de *rigueur*, tant dans l'élaboration des objectifs à partir de l'analyse des problèmes, que dans la réalisation de ces objectifs. Ce principe exige des méthodes de travail et des instruments de mesure fiables et adaptables à chaque situation.

— Le principe d'*exigence* qui se traduit par l'objectif « zéro défaut » et qui permet de réaliser des produits ou des services correspondant aux normes définies contractuellement entre partenaires, normes résultant elles-mêmes de compromis entre divers besoins contradictoires.

— Le principe de *prévention*, qui fait appel à la vigilance de chacun, et exige la mise en place de contrôles à chaque phase de production. Ce principe permet de diminuer les coûts, la correction des défauts s'avérant plus onéreuse que leur prévention.

— Le principe d'*amélioration continue* reposant sur une volonté constante de progrès, et nécessitant l'intégration des innovations et des découvertes des chercheurs.

La mise en œuvre d'une démarche de « qualité globale » s'appuie sur cinq axes opérationnels interdépendants :

— Une fonction de vigie active et de définition des orientations stratégiques : recherche et traitement de l'information, réflexion prospective, élaboration du projet à long terme de l'organisme, élaboration des plans à moyen terme.

— Une fonction de valorisation des ressources humaines : analyse du potentiel existant, formation et information, management participatif, cercles de qualité, groupes de projets, intéressement financier.

— Une fonction d'adaptation permanente aux besoins de l'environnement : système d'écoute des besoins, créativité, « objectif zéro défaut » (réduction des dysfonctionnements), structures souples, assurance qualité.

— Une fonction d'évaluation et de gestion du fonctionnement : fixation des objectifs qualitatifs et quantitatifs, élaboration des tableaux de bord, diminution des coûts, suivi des progrès réalisés, adaptation du système d'évaluation.

— Une fonction de maîtrise technologique : implantation rationnelle des techniques et des matériels nouveaux.

La stratégie de la qualité globale nécessite un *changement profond de mentalité* à tous les niveaux de la hiérarchie. Le travail en équipe prime le travail individuel. Le temps consacré à l'analyse des problèmes et à l'élaboration des solutions augmente. La rétention de l'information, source de certains pouvoirs, doit disparaître. Les ressources humaines sont exploitées, la créativité est encouragée, et la rémunération est liée en partie à l'engagement et à l'efficacité. D'un encadrement d'autorité, on passe à un encadrement de compétence. En résumé, on s'appuie sur la conception « Y » de la théorie de Douglas Mc Grégor, conception qui postule la confiance en l'homme, et qui le valorise.

Management de la démarche de « Qualité Globale »

La mise en application du concept de qualité globale nécessite, entre autre, l'élaboration d'une stratégie progressive d'implantation d'outils participatifs. Ces derniers sont nombreux, et leur efficacité

dépend de la culture de l'organisme. Nous envisagerons successivement : le projet d'entreprise, les cercles de qualité, et les groupes de projets.

Le projet d'entreprise :

Toute entreprise ou institution se définit par un certain nombre de critères :

- le métier qui représente le professionnalisme, la compétence, le savoir-faire ;
- les valeurs partagées ;
- les règles de fonctionnement, indispensables à la cohésion interne.

Elle doit, à partir de cet existant, élaborer son projet à long terme, en faisant appel aux techniques de l'analyse prospective, projet que l'on concrétisera ensuite par la définition d'une stratégie, de missions à moyen terme, et d'objectifs à court terme.

Le but essentiel du projet à long terme est de rendre explicite pour l'ensemble des personnels les critères énumérés ci-dessus, afin de créer une *ambition collective*.

Le Cercle de qualité

- C'est un groupe *permanent* de 6 à 8 agents :
 - volontaires,
 - ayant des fonctions proches les unes des autres,
 - qui se réunissent 1 h 30 par semaine ou par quinzaine pendant leur temps de travail,
 pour rechercher des améliorations dans leur travail quotidien, à partir de difficultés qu'ils ont choisi de traiter.
- L'animation du groupe est assurée par le supérieur hiérarchique direct, qui a été formé aux techniques d'animation.
- Le groupe s'appuie sur une démarche de résolution de problèmes.
 - Il peut faire appel à des experts.
 - Il élabore des propositions concrètes qu'il soumet à la Direction.

Pour aider les groupes qui travaillent en cercles de qualité, sont désignés et formés : les membres du comité de coordination (repré-

sentants de l'encadrement), les facilitateurs, les spécialistes fonctionnels, les animateurs.

La mise en place des cercles de qualité doit s'appuyer sur la volonté *politique des responsables*, la sensibilisation de tous les personnels d'encadrement, l'élaboration d'une charte, la formation des facilitateurs, animateurs et membres des groupes aux techniques de dynamique de groupe et à la *démarche de résolution de problèmes*.

Outre l'amélioration du fonctionnement au quotidien, entraînant l'amélioration de l'ambiance de travail et la productivité, les cercles de qualité représentent un outil performant de formation, et un puissant levier de changement des mentalités et des structures.

Le groupe de projet

- C'est un groupe *non permanent* :
 - créé pour la circonstance afin de résoudre un problème donné,
 - les membres du groupe sont désignés par la direction en fonction de leur compétence.
- La mission est formulée très précisément dans une lettre de mission.
 - L'animateur est désigné et formé pour jouer ce rôle.
 - Le groupe s'inspire de la démarche de résolution de problèmes, mais en gardant souvent une grande liberté par rapport à cette démarche. Il définit constamment sa propre stratégie.
 - Le groupe est chargé de présenter des propositions.

Les domaines de compétence des groupes de projet sont différents de ceux des cercles de qualité. Ils étudient des problèmes plus généraux et plus vastes. Ils semblent donc destinés, car mieux adaptés, au personnel d'encadrement.

Notre propre institution doit-elle développer une telle démarche de progrès ?

Remarquons tout d'abord que personne ne peut rejeter, au nom de la déontologie de notre profession, les *principes sur lesquels repose la qualité globale*. Solidarité et esprit d'équipe, responsabilité des individus, rigueur, exigence, prévention et amélioration continue sont des notions familières à tout éducateur. Cependant, trop souvent,

ils relèvent encore du domaine de la théorie, car les axes opérationnels qui les rendent efficaces ne sont que très partiellement mis en œuvre. Il s'agit donc de prendre conscience de la cohérence des divers aspects de cette démarche, la qualité globale étant un tout dont on ne peut rejeter, à la fantaisie de chacun, tel ou tel aspect.

Son développement au sein du système éducatif nécessiterait, après une longue phase de sensibilisation et une profonde réflexion, l'adhésion de tous les acteurs du système. Il exigerait, en outre, la caution et l'engagement des responsables *aux plus hauts niveaux hiérarchiques*. Ainsi seraient garanties la cohésion de l'organisme et la souplesse de fonctionnement des cellules de base que sont les établissements scolaires et leurs équipes pédagogiques.

Les personnels des différents services administratifs devraient en tout premier lieu être sensibilisés aux principes et formés aux techniques de la qualité globale. L'administration doit en effet réfléchir à ses missions, moderniser ses outils de gestion, éliminer les tâches redondantes ou inutiles et développer les seules actions nécessaires à l'efficacité du système, dont la mission essentielle reste l'éducation des jeunes et des adultes. Il lui faut en particulier améliorer la communication interne, car, actuellement, la diversité des émetteurs et des circuits, le contenu et le style des messages, font que l'essentiel est masqué par le bruit de fond, et que, bien souvent, le récepteur potentiel ne détecte pas le message ou n'évalue pas son importance.

Les modes de management des adultes et des élèves devraient également évoluer vers une plus grande participation des acteurs et la prise en compte de leurs besoins et de leurs motivations. En particulier, la formation des enseignants aux relations humaines et aux sciences socio-psychologiques s'avère indispensable, le management des élèves, en tant qu'individus appartenant aux groupes classe, étant finalement proche de celui des adultes travaillant dans les services et ateliers de l'entreprise.

La démarche de la qualité globale pourrait alors être utilement enseignée aux élèves, eux-mêmes, intégrant ses principes dans leur processus de formation, au cours de leurs activités scolaires ou extra-scolaires.

Déjà, les projets d'établissements se développent, mais recueillent-ils l'adhésion et résultent-ils toujours de la réflexion active de tous les membres de la communauté scolaire ? Comment, enfin, les généraliser si le besoin ne s'en fait pas sentir ?

De même, de nombreux organismes de concertation existent, mais ne pourrait-on augmenter leur productivité en leur fournissant les méthodes de réflexion et d'organisation propres aux cercles de qualité et aux groupes de projets ?

Prenons pour terminer et pour illustrer ce qui précède, l'exemple de la méthode de résolution de problèmes

Dans un premier temps, l'animateur suggère d'établir la liste des principales questions que les membres du groupe souhaitent traiter. Chaque thème est ensuite examiné, afin d'éliminer ceux qui ne relèvent pas de la compétence du groupe, compétence définie lors de l'élaboration de la charte du cercle de qualité.

Dans un deuxième temps, l'un des thèmes est retenu comme devant être traité en priorité. Il s'agit d'avoir l'aval de tous les membres du groupe et, pour aboutir à cet accord partagé, la méthode utilisée est celle de la décision par consensus.

La troisième phase peut-être la plus ingrate et la plus fastidieuse, mais absolument nécessaire à l'efficacité de la démarche, est le rassemblement des données et la quantification de celles-ci. Elle utilise des outils tels que la technique du questionnement (quoi, qui, où, quand, comment, combien), le remue-méninges (brain-storming), les statistiques descriptives, le diagramme de PARETO. Elle élimine en grande partie les arguments subjectifs et met les membres du groupe sur le même pied d'égalité, puisqu'elle fournit à tous la même information.

Au cours de la quatrième phase, le problème est véritablement *posé*. On commence par établir un constat complet, précis et incontestable à partir des données rassemblées précédemment. On en tire les conséquences qui sont classées par ordre d'importance. Alors seulement, la — ou les — question(s) du problème à résoudre sont posées (comment faire pour... ?) (en posant les questions par rapport aux conséquences, on se donne davantage de chances d'agir immédiatement et efficacement).

La cinquième phase est consacrée à la recherche des causes du problème, en les distinguant bien des contraintes sur lesquelles on ne peut agir. On utilise des outils comme le remue-méninges, et pour dégager les causes majeures, elles sont toutes quantifiées et classées

par grandes familles. Elles peuvent être présentées sur un diagramme « cause-effet » (diagramme d'Ishikawa). L'objectif est de mettre en évidence les vingt pour cent des causes responsables très souvent de quatre-vingts pour cent des effets (règle résultant de l'observation des phénomènes économiques).

Les deux dernières phases, l'élaboration des solutions possibles et la proposition d'un plan d'action, font également appel à tous les outils évoqués précédemment. Elles découlent logiquement de la phase précédente. Elles doivent privilégier les solutions préventives ou curatives, par rapport aux solutions palliatives. *Le plan d'action*, condition nécessaire de la mise en œuvre des solutions, doit être *élaboré minutieusement* et, en particulier, son coût sera parfaitement chiffré.

De telles pratiques dont l'efficacité est reconnue, ne mériteraient-elles pas d'être enseignées, puis utilisées dans nos réunions et dans nos classes ?

Michel MENOT
Proviseur du Lycée Jacques Amyot de Melun