

mobilisation de tous les acteurs dans une entreprise.

□ **Le débat sur la qualité en Tunisie n'est pas nouveau, pourtant les résultats tardent à se concrétiser. Selon vous, cela est dû à quels obstacles ?**

Je crois que les dirigeants des entreprises de tous les pays sont les mêmes.

Pour eux, tant qu'il n'y a pas d'urgence, voire de la pression, on ne bouge pas et on se complait dans l'inertie et dans son confort.

Ce qui va les obliger à bouger dorénavant, c'est l'ouverture des marchés et l'accroissement de la croissance étrangère. A partir de ce moment-là, soyez sûrs, on arrêtera le débat et on passera à l'action.

Chez nous, pour vous rassurer, on

avait passé un temps fou à cogiter sur la qualité sans résultats. Mais le jour où les entreprises américaines ont commencé à grignoter des parts du marché, à la faveur de l'accord de libre-échange USA-Canada-Mexique, on a arrêté de parler pour passer à l'action. C'est l'urgence de la situation qui pousse les gens à passer à l'action. ■B.K.

**M. Michel Weill, professeur de sciences de gestion, doyen honoraire de la Faculté de sciences économiques et de gestion Toulon-Var (France)**

## Avec la qualité, les gens vivent mieux leur vie au travail

*Dans une interview accordée à "l'Economiste Maghrébin" en marge du séminaire, M. Michel Weill, professeur de gestion et doyen honoraire de la Faculté des sciences économiques et de gestion Toulon-Var a bien voulu apporté des éclairages sur la norme qualité industrielle et le nouvel ISO-9000 version 2000. Entretien.*

□ **"L'Economiste Maghrébin": Dans votre communication vous avez lié la norme qualité ISO à la mondialisation. Voudriez-vous expli-**

**quer ce point de vue ?**

**M. Michel Weill :** Je crois que la norme ISO est par définition de dimension mondiale. Elle est faite dans cette optique. Elle

est faite pour donner confiance dans un fournisseur qui est au bout du monde sans que l'on ait à aller le visiter et à multiplier les audits. Ainsi, on ne peut obtenir de tels résultats que si la norme est mondiale. Conséquence : la norme de qualité ISO est par nature un système mondial. Est-ce nécessaire de rappeler ici que l'ISO est un excellent outil de la mondialisation ? Aujourd'hui, plus de 500.000 certificats ISO permettent à des entreprises

## La qualité industrielle, la qualité des services, quelle différence ?

Dans sa communication, M. Weill a mis l'accent sur l'hypothèse d'une nécessaire distinction entre la qualité industrielle et la qualité des services. La première peut généralement être fondée sur un système de procédures strictes souvent hérité des démarches tayloriennes du début du XXème siècle. La seconde exige la flexibilité et s'appuie prioritairement sur les ressources humaines.

### Quelle qualité développer ?

La qualité est passée par trois étapes : le contrôle à dominante statistique dès les années 20, l'assurance qualité évoquée dès 1950 et qui débouchera sur l'ISO 9000 en 1987, la qualité totale vers 1980, appuyée sur les fameux référentiels : EFQM ou Baldrige.

L'assurance qualité, c'est-à-dire la mise en œuvre d'un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise, va conduire à démontrer la maîtrise de l'organisation sur ses processus liés à la production, garantissant ainsi une qualité

finale du produit ou du service, via celle de ses processus. La qualité totale, plus ambitieuse, proposera de démontrer la qualité de l'organisation en intégrant éventuellement la performance des fournisseurs et des clients. Le modèle européen offre ici une approche tout à fait intéressante. La qualité totale étant perçue ici comme la gestion de l'ensemble des processus d'une organisation (éventuellement en liaison avec ceux des partenaires amont ou aval) sur la base d'une implication forte des ressources humaines dans la perspective d'une satisfaction de toutes les parties prenantes : clients, personnel, actionnaires, collectivité.

### Quel compromis entre l'ISO 9000 et la qualité totale ?

La nouvelle norme de qualité, ISO 9000 version 2000 semble en effet procurer un compromis entre les oppositions classiques (ISO 9000 et la qualité totale). Le nouvel ISO 9000 version 2000, qui constitue plus une méthode qu'une recherche systématique de certification, est une sorte de synthèse entre les diffé-

rentes formulations de la qualité. C'est une sorte de passerelle entre l'assurance qualité et la qualité totale.

L'intérêt du nouvel ISO est évidemment sa capacité de développement mondial et sa simplicité. S'y ajoute l'obligation pour des centaines de milliers d'entreprises de passer à cette formule après l'obtention d'un certificat ISO 9000 antérieur.

### Pour y arriver, des outils adaptés

Pour M. Weill, deux dimensions sont privilégiées :

- La première concerne évidemment le recours aux processus clés. Ce seront évidemment ceux qui participent à la satisfaction des clients, mais aussi des actionnaires, des fournisseurs ou même de la collectivité.

- La dynamique humaine, seconde dimension, s'exprime elle dans des démarches nombreuses tels les groupes qualité (cercles de qualité, groupe de progrès), les actions de formation, notamment à l'usage des outils qualité, les démarches relevant du leadership... □