

Le mouvement TQM aux Etats-Unis

Ancien directeur d'université, ancien ministre du gouvernement des Etats-Unis, Myron Tribus a une vision particulière des hommes et des événements. Ce texte, qui n'engage que l'auteur, pourrait être un manifeste politique.

Introduction

Quand une entreprise adopte le Total Quality Management (TQM) comme mode de vie, on constate assez vite qu'elle est incapable de réaliser cette transformation toute seule. Tout d'abord, elle a besoin de fournisseurs qui comprennent et utilisent le TQM. Ensuite, l'entreprise et ses fournisseurs ont besoin de sources externes de formation et de consultation. Les nouveaux embauchés ont besoin de comprendre le TQM et le fait de leur expliquer les idées de base en répétant chaque fois la même chose représente une charge considérable. D'autre part, de nombreuses sociétés sont en contact avec des administrations qui ont besoin aussi de comprendre le TQM. Quand une administration s'intéresse au TQM, elle doit trouver une aide extérieure. Les médias se mettent ensuite à demander des informations sur le TQM. L'éducation nationale enfin est concernée. Elle devrait être la première à enseigner le TQM et à le mettre en pratique, mais les chefs d'établissement ne comprennent pas bien comment ils peuvent participer à cette transformation. Pour toutes ces raisons et bien d'autres encore, il fallait en Amérique une infrastructure pour aider la société dans sa transition vers le TQM. C'est dans ces conditions que fut fondée la Coalition pour la Qualité des Communautés (CQC).

La CQC fut lancée par deux associations indépendantes l'une de l'autre. Au début des années 1980, des représentants de Ford Motor Company, General Motors, Westinghouse et Nashua avaient fondé l'Institut Américain pour la Qualité et la Productivité (AQPI). Ils avaient pour objectif la création de Conseils Communautaires du TQM (CCTQM) dans toutes les communautés des Etats-Unis afin de promouvoir le TQM dans toutes les entreprises d'une même communauté.

Avant même d'avoir une existence officielle, l'AQPI recevait déjà des demandes d'information et d'assistance provenant de différentes communautés où des personnes avaient formé des "Deming Users Groups" ou voulaient en former. A l'époque, Deming commençait à être connu et les américains étaient très impressionnés par son message. La plupart de ces groupes d'utilisateurs s'étaient constitués pour échanger des informations sur la manière d'interpréter les différents points du message de Deming et de les appliquer.

Au même moment, le projet "Transformation en Amérique" (TAI) était lancé à l'école secondaire de Jackson, Michigan, pour mettre au point de nouveaux moyens pédagogiques et donner à des enseignants une compétence suffisante pour propager le TQM dans toutes les communautés américaines. Etant donné que les représentants de l'AQPI et de la TAI sillonnaient les Etats-Unis, ils avaient souvent l'occasion de se rencontrer et ils ont vite compris qu'ils devaient unir leurs efforts. D'une part l'AQPI faisait naître des exigences que le système d'éducation ne pouvait pas satisfaire, et d'autre part la TAI développait pour l'éducation des ressources qui restaient souvent inemployées.

En 1984, l'AQPI et la TAI se sont rencontrés pour préparer un projet expérimental concernant la communauté de Kingsport, Tennessee. L'idée était d'intégrer les efforts de promotion et d'éducation dans un projet commun qui impliquerait tous les éléments de la communauté. Les bases du projet furent établies au cours d'une réunion avec les représentants de la communauté de Kingsport. Nous avions prévu quelque chose de plus large que la promotion du TQM et la création de nouveaux moyens pédagogiques. Nous avions pour but de donner à la communauté

une approche intégrée qui impliquerait les sociétés manufacturières, les sociétés de services, les administrations locales et nationales, les écoles, les PMI, les professions libérales (notaires, avocats, médecins). Notre objectif était de créer une nouvelle force qui concernerait tous les aspects de la vie dans la communauté.

Le projet de Kingsport eut un grand succès. Il nous a appris beaucoup de choses sur la façon de créer des Conseils Communautaires pour le TQM. Nous avons publié en 1990 un condensé des enseignements de ce projet.

Comment lancer un Conseil Communautaire du TQM?

Nous comptons actuellement aux Etats-Unis environ 50 CCTQM existants et en cours de formation. Certains ont été lancés sans l'aide de la CQC. Ils sont tous animés par des bénévoles et fonctionnent avec des ressources locales, pour assurer autant que possible leur indépendance. Ils ne tiennent pas toujours compte de nos conseils, bien qu'ils tendent généralement à adopter les types d'activités que nous avons prévus pour eux.

On ne trouve pas deux CCTQM qui ont été lancés de la même manière. Cependant, après avoir observé leurs essais et leurs mésaventures, il nous est possible de suggérer une démarche permettant de surmonter la plupart des problèmes déjà rencontrés. En particulier, nous avons vite découvert le principe suivant :

Ceux qui veulent enseigner la qualité aux autres doivent donner l'exemple de ce qu'ils souhaitent voir pratiquer au nom de la qualité

Cet état d'esprit nous a conduit à expliquer la manière de lancer un CCTQM en utilisant une série de fligrammes qui représentent le schéma général de l'organisation.

L'action des Conseils Communautaires du TQM

Les CCTQM comportent des groupes de travail et organisent des conférences pour leurs membres. Ils font souvent venir des conférenciers de l'extérieur pour animer des séminaires et donner des cours. Certains CCTQM sont associés avec des établissements d'enseignement secondaire pour donner des cours sur le TQM. D'autres organisent des débats sur les 14 points du Dr Deming, notamment sur la question si difficile de l'évaluation des performances.

Le CCTQM le plus avancé se trouve certainement à Erie, en Pennsylvanie. Il rassemble environ 200 personnes, réparties en 20 groupes de travail, qui étudient les sujets les plus variés, tels que la qualité dans l'éducation ou le lancement d'un Prix de la Qualité local pour préparer les entreprises de la communauté à concourir pour le "Prix Baldrige". Le CCTQM d'Erie organise chaque année une conférence d'une semaine où la qualité est abordée sous différents aspects: l'éducation, les services, la santé, la distribution, etc.

Nous pouvons citer deux projets particulièrement intéressants:

Le Commissariat de Police de Madison, Wisconsin

Aux Etats-Unis, les services de police sont placés dans une situation inextricable entre les restrictions budgétaires et l'augmentation de la criminalité. Le policier n'a pas une très bonne image dans l'esprit du public. On trouve évidemment beaucoup d'excellents policiers, mais le système dans lequel ils doivent travailler rend leur tâche très difficile. Le commissariat de police de Madison (Wisconsin) semble faire exception à la règle depuis que le commissaire Couper, qui le dirige, est devenu un ardent promoteur du TQM. Le commissariat a préparé un questionnaire que les policiers doivent remettre systématiquement une fois sur 50 à leurs interlocuteurs. Pour eux, le malfaiteur qu'il faut mettre en détention est un "client", aussi bien que le citoyen qui demande de l'aide. En apprenant à améliorer leur service, les policiers font clairement la différence entre les "actes" et la "qualité". Les actes ont été mis en place dans un certain service

pour accomplir une certaine fonction. La qualité concerne la façon dont les actes sont réalisés. L'arrestation de quelqu'un est un acte. La façon de faire définit la qualité. Les agents savent que la manière de traiter un suspect aura plus tard une grande influence sur la manière dont cette personne respectera la loi.

Le commissaire Couper a réussi également à faire adopter par la police des méthodes d'analyse statistique, grâce auxquelles le commissariat peut faire un meilleur usage de ses modestes ressources.

L'une des tâches les plus pénibles pour la police est le contrôle d'une manifestation de masse, notamment quand les manifestants veulent faire connaître leurs revendications. En de telles circonstances, les policiers ont sous la main des cartes de petit format avec le texte suivant:

1. Nous facilitons les droits des citoyens à se rassembler et nous protégeons leur droit de s'exprimer librement.
2. Nous modérons l'usage de la force. La première priorité est la protection des personnes, la seconde est la protection des biens.
3. Nous cherchons à entretenir un dialogue avec les manifestants dès qu'ils se rassemblent et jusqu'à ce qu'ils se dispersent.
4. Dans la mise au point de la stratégie et la préparation du dispositif d'encadrement, nous nous affirmons comme les gardiens de l'ordre.
5. Nous faisons toujours en sorte que les citoyens puissent exercer les droits que leur donne la constitution.
6. Nous sommes ouverts aux citoyens et aux médias. Nous communiquons constamment avec eux.
7. Nous cherchons en permanence à améliorer nos méthodes.

Une compagnie de taxis à Erie, Pennsylvanie

A l'aéroport d'Erie, quand un voyageur prend un taxi pour se rendre à son hôtel, le chauffeur lui demande s'il a réservé une chambre à l'hôtel et entre en contact avec le central de sa compagnie. Le central téléphone à l'hôtel, vérifie que la réservation est faite et prévient l'hôtel de l'arrivée du client. Ce petit service, qui mérite bien un pourboire, ne coûte presque rien à la compagnie de taxi. Le principe s'est étendu aux chauffeurs routiers qui doivent passer la nuit à Erie après une journée de travail longue et fatigante, mais qui n'ont pas toujours eu l'idée de retenir une chambre. Ces actions ont été imaginées par le CCTQM d'Erie pour améliorer l'image de la ville dans le public.

Les Conseils Qualité ont une influence sur l'Etat

Dans certains cas, l'existence des CCTQM a poussé les dirigeants politiques à faire des actions spectaculaires. A Batesville par exemple, dans l'Etat de l'Arkansas, un CCTQM a été lancé en 1987. Un représentant du Gouvernement assistait à la séance inaugurale. Quelques jours plus tard, le Gouverneur de l'Arkansas manifestait son intérêt pour le TQM en embauchant un consultant pour coordonner les actions qualité au niveau de l'Etat. Bientôt, six nouveaux conseils qualité furent créés dans la région. Leurs premiers projets étaient des programmes d'éducation, notamment dans le domaine de la santé et des transports.

Le succès du TQM à Madison a également entraîné une action dans l'Etat du Wisconsin, dont Madison est la capitale. Le Gouverneur du Minnesota a également réuni un comité de citoyens

afin de lancer des centres de qualité dans son Etat.

En 1991, le TQM a pris une telle ampleur que des représentants de plusieurs états ont décidé de constituer le Réseau Qualité du Secteur Public (RQSP). Ils ont lancé notamment un réseau informatique permettant aux diverses administrations engagées dans ce mouvement d'échanger des informations. L'extension de ce réseau aux membres de la CQC est à l'étude.

Le système scolaire est un sujet de préoccupation aussi bien pour la CQC que pour le RQSP. Ceux qui étudient le TQM savent qu'il comporte au moins trois sous-systèmes. Au coeur se trouve la capacité de résoudre des problèmes. C'est un système technique, auquel certains donnent le titre (que pour ma part je trouve un peu prétentieux) de "sciences de la qualité". Il est inclus dans un système social, qui règle le jeu des acteurs en rapport les uns avec les autres, et en fonction des nouvelles idées. Il se présente sous forme de statuts, de privilèges, de récompenses et de symboles avec lesquels chacun développe un certain sens de la sécurité et du bien-être. Le système social est inclus à son tour dans le système managérial, caractérisé par l'exercice du pouvoir et les récompenses qui l'accompagnent. Une action qui est jugée importante par les dirigeants du système managérial devient un élément moteur du système social et règle à son tour le fonctionnement du système technique.

Finalement, tous ceux qui sont impliqués dans le TQM considèrent l'éducation comme une action décisive. Dans une période de grands changements politico-économiques, il est évident que les paradigmes enseignés à l'école deviennent des obstacles au succès des entreprises dans l'avenir.

La poussée de la Qualité dans l'Éducation

En 1989 et 90, certains séminaires du Dr Deming s'adressaient spécialement aux professeurs de l'enseignement secondaire. L'accueil a été très favorable et de nombreux professeurs s'en sont inspirés pour introduire la qualité à l'école. En même temps, le CQC a commencé à s'intéresser à des communautés dans lesquelles des CCTQM travaillaient avec des écoles. En décembre 1990, le bulletin de la CQC, *Community Link*, donnait une liste de 17 communautés qui ont commencé à travailler avec des établissements d'enseignement secondaire.

En mars 1991, l'Association Américaine des Directeurs d'Établissements Scolaires (AASA), qui compte plusieurs milliers de membres, a tenu sa convention annuelle à La Nouvelle Orléans. Sept sessions étaient consacrées au TQM à l'École, avec des présentations faites par des professeurs. A la fin de la conférence, après avoir interrogé un certain nombre de participants, le comité directeur de l'AASA a conclu que le TQM à l'École était un sujet "chaud" et qu'il devait être le thème central de la convention suivante. L'AASA a créé son propre réseau informatique de directeurs d'établissements. Nous savons déjà que le CQC et le RQSP cherchent à mettre en commun leurs réseaux informatiques, ce qui nous laisse à penser que plusieurs administrations, dont celles de l'éducation, de la santé, etc. pourront à l'avenir partager le même réseau informatique pour le TQM.

La raison la plus importante pour laquelle la CQC et le système scolaire doivent coopérer est que ce changement de paradigme est très difficile à réaliser à l'école. Les directeurs d'établissements sont coincés entre les exigences des professeurs et celles de la haute administration. Ni les inspecteurs de l'enseignement, ni les directeurs, ni les professeurs, ni les élèves n'ont été préparés à considérer l'école comme un système. Ils n'ont ni les outils ni les moyens de communication pour le faire. Ils sont enfermés dans les anciens paradigmes du management. Quand ils luttent pour apporter les changements nécessaires, ils ont besoin de forces extérieures pour les conseiller et les aider dans leurs tentatives d'amélioration. A cet égard, un CCTQM peut être très utile, non seulement en mettant des facilitateurs à leur disposition mais aussi en expliquant ce que signifie la qualité aux médias et à l'Administration. Cette aide est si importante à nos yeux que nous avons demandé à l'AASA de nous signaler des écoles qui voudraient introduire le TQM mais n'ont pas encore trouvé un CCTQM pour les y aider. Dans ce cas, nous pouvons intervenir nous-mêmes.

L'Ecole du Mont Edgcumbe en Alaska

Le développement du TQM passe par des chemins imprévisibles. A Phoenix, Arizona, un professeur de l'enseignement technique, Patricia Euen, avait fait une enquête dans les entreprises de la région pour connaître leurs besoins. Les responsables lui ont parlé de leurs problèmes pour enseigner à leur personnel le TQM, de telle sorte que ce professeur a décidé de faire un effort particulier pour étudier ces problèmes dans sa classe. Les élèves ont fait des stages dans quelques entreprises et les résultats ont été encourageants. Il y avait à Phoenix un CCTQM actif et c'est par son intermédiaire que la CQC a été informée de cette expérience.

Or il se trouve que le lycée technique de Phoenix était jumelé avec l'Ecole du Mont Edgcumbe (MEHS), à Sitka, en Alaska. Il est essentiel que les professeurs de ces régions lointaines puissent venir compléter leur éducation au centre des Etats-Unis. C'est ainsi qu'un professeur du MEHS, David Langford, est venu à Phoenix et a pu observer l'expérience en question. Il a décidé alors d'assister à un séminaire de Deming avec son chef d'établissement, Larrae Rocheleau, et de lancer le TQM au MEHS.

J'ai visité le MEHS en novembre 1990 et fait un rapport qui a été publié par l'AASA. L'éloignement de Sitka fait que les professeurs ne bénéficient pas de conseils d'experts en qualité. Ils ont donc été forcés de faire leur propre apprentissage, par la lecture et l'expérience. N'ayant personne pour les mettre en garde contre les difficultés de l'opération, ils ont commencé à appliquer le TQM à tous les aspects de la vie de l'école, et David Langford a créé un cours intitulé "Amélioration Continue". Les professeurs ont encouragé les élèves à appliquer les processus du cours à l'école, dans leur vie professionnelle, et particulièrement dans leur vie privée. Ils ont commencé à utiliser des graphiques de contrôle dans leur travail à l'école. Avec la direction, ils ont étudié les méthodes d'enseignement et les ont améliorées.

Le MEHS est une petite école qui compte environ 200 élèves qui viennent pour la plupart de villages indiens, souvent très éloignés. A part l'industrie pétrolière, l'Alaska est pratiquement dépourvu de ressources. Ayant un niveau de vie très faible et un taux de chômage très élevé, cet Etat connaît de graves problèmes sociaux. Les collègues ne sont pas bien équipés. Les élèves du MEHS sont fiers de l'histoire de leurs tribus indiennes mais inquiets d'entrer dans la "civilisation moderne". Beaucoup d'entre eux par exemple n'ont pas l'anglais comme langue maternelle. Avant que le MEHS ouvre ses portes, en 1984, les élèves désertaient l'école. Aujourd'hui, non seulement ils sont assidus, mais ils poursuivent souvent leurs études au delà du premier cycle.

Tous les élèves et les professeurs connaissent bien le livre du Dr Deming *Hors de la Crise*. Les élèves ont étudié les 14 points du Dr Deming et les ont traduits en termes d'éducation. Ils ont aussi identifié les clients et les fournisseurs dans le système scolaire. Ils ont examiné les programmes et proposé des changements qui ont été adoptés. Agissant comme consultants pour l'industrie locale, ils ont analysé le comportement des personnes qui résistent au changement et publié un compte rendu de leur expérience.

Maintenant, les élèves et les professeurs sont en train d'appliquer le *Déploiement de la Fonction Qualité* (DFQ) au processus éducatif. Ils n'envisagent pas seulement la révision des programmes, car les programmes ne sont qu'une petite partie de l'expérience éducative. Des facteurs beaucoup plus importants pour l'efficacité de l'enseignement sont l'environnement, l'interaction des professeurs et des élèves, le style de présentation, les hypothèses *a priori* sur le comportement des uns et des autres. Le DFQ est une méthode qui permet de tenir compte de toutes ces considérations.

Les professeurs et les élèves ont défini trois niveaux d'apprentissage :

1. Connaissance *Travailler la mémoire, réciter.*
2. Compréhension *Expliquer, interpréter, comparer, résumer.*
3. Réflexion *Mettre en application, éventuellement dans des situations nouvelles, critiquer.*

Chaque élève, sous la conduite d'un professeur, identifie le niveau qu'il doit atteindre pour chacune des compétences que l'école veut lui faire acquérir. Il y a des élèves qui souhaitent étudier tel ou tel sujet plus attentivement que d'autres. L'école détermine un ensemble de compétences minimum pour lequel toute une classe doit atteindre le niveau 1, 2 ou 3. Par exemple, en arithmétique, tous les élèves doivent atteindre le niveau 2. Aidés par les professeurs, les élèves utilisent régulièrement le cycle PDCA pour maîtriser leur apprentissage.

La méthode DFQ comporte des tableaux sur lesquels les professeurs notent chaque mois le niveau atteint par chaque élève pour chaque compétence (la description de la méthode dépasse le cadre de cette étude). Les élèves et les professeurs utilisent ces tableaux pour étudier l'efficacité *globale* du système éducatif. D'autre part, la direction du MEHS les utilise pour étudier les besoins de l'école dans tous les domaines.

Un examen rapide des comptes du MEHS montre que le coût de l'instruction par élève est sensiblement inférieur à la moyenne en Alaska. D'autre part, il est clair que la qualité de l'éducation se situe au niveau le plus élevé. Ainsi, la preuve est faite que le TQM à l'école réduit les dépenses et améliore la productivité.

Conclusion

Il est heureux que le gouvernement fédéral des Etats-Unis ne s'implique pas dans ce mouvement. Je ne dis pas cela par hostilité au parti qui dirige le pays, mais parce que c'est une grande leçon de l'histoire. De même que les communistes n'avaient aucune chance de conduire l'Union Soviétique vers une économie de marché, les membres du gouvernement américain n'ont aucune chance de conduire la population des Etats-Unis vers le TQM. Non seulement ils ne le comprennent pas, mais il constitue une menace pour leurs privilèges.

Une transformation aussi fondamentale que le TQM ne peut pas être centralisée. Le mouvement échouera si quelqu'un essaie de la planifier. Par exemple, une réforme de l'enseignement nécessite la compréhension de toute la communauté. Quand les méthodes d'enseignement sont modifiées, les parents et les élus locaux s'en inquiètent à juste titre. Aucun gouvernement n'est assez intelligent pour analyser une transformation aussi complexe que celle du TQM et pour la piloter. Le système politique, quel qu'il soit, essayera toujours de récupérer le mouvement.

L'extension du TQM en Amérique est due principalement au Dr Deming, qui a parcouru pendant dix ans le territoire américain pour animer ses séminaires de quatre jours. Par ses efforts incessants, il a donné à des milliers de gens de toutes les classes sociales une vision et une inspiration. Il a poussé à l'action beaucoup de personnes, dont je fais partie. Nous apportons le témoignage d'un mouvement qui se développe irrésistiblement dans les municipalités, les administrations, les écoles et les entreprises.

Le Dr Deming prépare cette révolution depuis un demi-siècle. Je n'y travaille moi-même que depuis dix ans. Je me considère souvent comme un fantassin qui se bat dans une guerre dont les généraux ignorent l'existence. Ce mouvement populaire a pris naissance indépendamment du gouvernement fédéral. Tant qu'il en sera ainsi, je suis certain que nous ferons des progrès. En voyant ce qui se passe en Chine et dans l'ancien Bloc Soviétique, j'ai compris que l'implantation des nouveaux paradigmes ne peut pas être faite par ceux qui dirigent le monde selon les anciens paradigmes. Nous ne devons pas compter sur eux. Si notre société n'est pas transformée par un mouvement populaire, il n'y aura pas de transformation.

*Fremont, Californie
Février 1992*