

Partie I

Le management de la Qualité

1

La qualité totale ou le management total de la qualité

1.1 Concepts et définitions

1.1.1 Le contexte

Notre premier sujet concernera quelques méthodes relatives au management de la qualité. Nous examinerons d'abord l'aspect structurel avec la « mise en place des processus » puis la mise en œuvre d'un « plan d'amélioration de la qualité ».

Notre vision de la qualité étant orientée dans le sens de la « qualité totale », nous préférons les présenter dans ce contexte. Mais il nous faut clarifier ce point. La qualité totale est un concept qui s'est traduit par beaucoup de variantes dans lesquelles on se perd un peu.

Citons :

- le CWQI (*Company Wide Quality Improvement*);
- la TQM (*Total Quality Management* : Gestion globale de la qualité) ;

- la méthode 6 Sigma de Motorola mettant en valeur le traitement statistique des données ;
- le Kaizen mis en œuvre par les Japonais ;
- l'EFQM (*European Foundation for Quality Management*). Il s'agit d'une démarche d'auto-évaluation et l'EFQM attribut un prix ;
- etc.

Aussi notre objectif n'est pas d'en faire une analyse comparative mais bien de dire de quoi nous parlons. D'abord l'expression « Qualité totale » ou « Management total de la qualité » ne nous satisfait pas beaucoup par leur caractère un peu excessif. Mais nous n'allons pas compliquer la situation en inventant une autre expression.

1.1.2 Notre vision de la qualité totale

Or ce sont bien les idées qui sont au cœur du concept de la Qualité totale qui ont notre faveur. Mais d'abord, il nous faut nous mettre d'accord sur une définition et les concepts associés.

1.1.3 La définition de la « qualité totale » ou « du management total de la qualité »

Nous retenons la définition du « Management total de la qualité » qui avait été proposée par Jacques Chové et qui a été retenue par l'AFNOR :

« Mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société. »

« La Qualité Totale, pour une entreprise, est une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous ses membres pour améliorer :

- la qualité de ses produits et services ;
- la qualité de son fonctionnement ;
- la qualité de ses objectifs,
en relation avec l'évolution de son environnement. »

Il nous semble que tout est dit : il apparaît clairement que l'on est dans une logique **d'amélioration permanente** et qu'elle concerne **l'ensemble des services** ou processus de l'entreprise **même s'ils ne sont pas directement concernés par**

le produit. Cela va donc nettement au-delà de l'ISO 9001:2008. Il est clair que l'ISO 9001, dans son contexte de certification, ne peut pas englober la totalité du domaine couvert par la qualité totale. Ce n'est donc pas une critique à son égard. Il n'y a de plus nulle opposition avec la norme ISO 9001 à laquelle nous ferons de fréquentes références tout le long de ce livre. Le guide que représente l'ISO 9004 est un pas en avant vers la qualité totale telle que nous l'entendons.

1.1.4 Les concepts

Bien sûr, on se réfère au PDCA qui est un guide pour toute démarche de qualité :

- *Plan* : Préparer, planifier.
- *Do* : Développer, réaliser, mettre en œuvre.
- *Check* : Contrôler, vérifier.
- *Act* (ou *Adjust*) : Agir, ajuster, réagir.

Sans en contester le bien fondé il nous apparaît un problème lié à la terminologie anglaise. Le terme *Plan*, traduit d'une façon littérale en français, ne met pas assez l'accent sur la détermination des **objectifs** au cours de cette phase. S'agissant du produit, « *to plan* » doit inclure la rédaction des **spécifications** et la détermination des objectifs en termes de planning, coûts, budget, etc. De même le terme *Act* ne met peut-être pas assez en évidence l'**amélioration** qu'il faut instaurer au terme de la boucle.

Nous nous limitons à passer en revue très rapidement les concepts inhérents au management de la qualité totale :

- la conformité aux besoins du client ;
- l'amélioration permanente ;
- la valorisation du personnel ;
- la reconnaissance des mérites ;
- la mesure ;
- la prévention.

Examinons plus particulièrement trois de ces points :

Valoriser le personnel c'est s'appuyer sur lui en considérant qu'il constitue une richesse de l'entreprise ; c'est prendre en compte toutes ses potentialités pour faire vivre et évoluer l'entreprise. Pour cela il faut l'impliquer dans toutes

les actions et décisions concernant son domaine d'activité et lui donner plus de responsabilité et d'autonomie. Le graphique suivant (*Figure 1.1*), proposé par le professeur Shiba, montre comment l'évolution de l'organisation du travail va dans le sens d'une plus grande implication de tous dans le processus d'amélioration. Celui-ci disait que, dans le contexte de la qualité totale, toute personne embauchée dans l'entreprise devrait avoir au moins implicitement deux tâches : celle liée à son métier et celle d'amélioration de son activité. La Figure 1.1 illustre bien ce point. Par ailleurs, la plupart des méthodes présentées dans ce livre nécessitent d'être pratiquées en groupe.

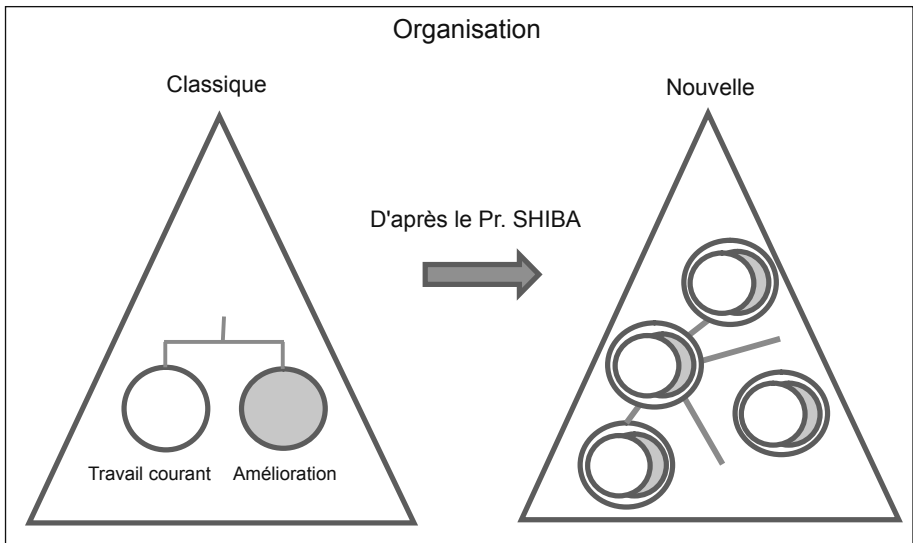


Figure 1.1 L'évolution du travail dans un contexte de qualité totale

Concernant la **reconnaissance des mérites**, le rôle du management est essentiel. Dans la mesure où l'on implique le personnel dans un processus d'amélioration permanente, la meilleure façon de reconnaître les mérites est tout simplement de manifester son intérêt, sa satisfaction voire son insatisfaction devant le travail fait par les différents acteurs et principalement ceux des groupes de travail lancés dans le cadre du processus d'amélioration permanente. Le principe de donner l'opportunité à un groupe de travail de présenter les résultats de ses travaux devant le management est essentiel de ce point de vue. Cela peut être complété par des primes ou d'autres types de récompense, mais à condition qu'elles soient collectives, au niveau d'un groupe de travail, d'un secteur de l'entreprise ou de toute l'entreprise.

L'amélioration permanente nécessite une organisation. C'est sur ce point majeur que nous allons proposer quelques méthodes.

Ayant rappelé les principes il est nécessaire de passer à l'application. Il nous faut :

- déterminer les processus ;
- écrire les procédures ;
- faire vivre le plan d'amélioration permanente.

1.2 Détermination des processus

1.2.1 Rappel de définitions

Nous rappelons quelques définitions de base :

Processus : « Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie. »

Norme ISO 9000:2008

Et on distingue trois catégories de processus :

- de direction,
- de réalisation,
- ou de support.

Activité : Partie d'un processus qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

NOTE : Activité et processus ont donc les mêmes propriétés. On peut écrire : activité = sous-processus

Norme ISO 9000:2008

Procédure : manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus.

1.2.2 Macroprocessus de l'entreprise : Cartographie

La première chose à déterminer est le processus d'ensemble de l'entreprise que l'on peut qualifier de « macroprocessus ». Si la norme ISO 9001 ne préconise

pas particulièrement l'usage de la cartographie, celle-ci nous paraît un excellent moyen de visualisation. Nous proposons un exemple de macroprocessus assez classique (*Voir Figure 1.2*).

1.2.3 Méthode de cartographie d'un processus (*voir processus achats et processus conception*)

Ensuite il est utile de faire une cartographie des principaux processus. Nous proposons deux exemples, l'un pour le processus conception et l'autre pour le processus achats, qui sont représentés dans les deux chapitres correspondants. Nous allons ici seulement proposer la méthode pour réaliser une telle cartographie :

1. Définir les principaux services ou entités concernés, en affectant une colonne pour chacun.
2. Placer les différentes activités dans les colonnes, sous forme de rectangle, avec indication de l'activité.
3. Relier les activités par un trait représentatif de la relation entre activités ; chaque trait contient un flux de données et un sens de circulation des données. Ne représenter que les données principales sinon la cartographie risque de ressembler à une toile d'araignée.
4. Préciser de point de départ et d'arrivée du processus par un rectangle dans la colonne client (interne ou externe).

1.2.4 Description des activités

Il nous faut maintenant décrire les activités (*Voir Figure 1.2*). Cela comprend pour chaque activité :

- les données d'entrée et leurs provenances ;
- les données de sortie et leurs destinations ;
- sa description ;
- les outils éventuels tels que documents, formulaires, techniques qualité, etc. ;
- les procédures sachant qu'une procédure peut être relative à plusieurs activités ou même plusieurs processus ;
- les enregistrements relatifs à la qualité (ERQ) selon l'exigence de la norme ISO 9001:2008.

1.2.5 Exemples de processus

Nous avons fait le choix de mettre l'accent sur trois processus importants : conception, achats, production. Nous leur dédions à chacun un chapitre (voir les chapitres 3, 4 et 5). Sans pour autant négliger les autres, ce sont les processus qui impliquent le plus de méthodes et techniques spécifiques.

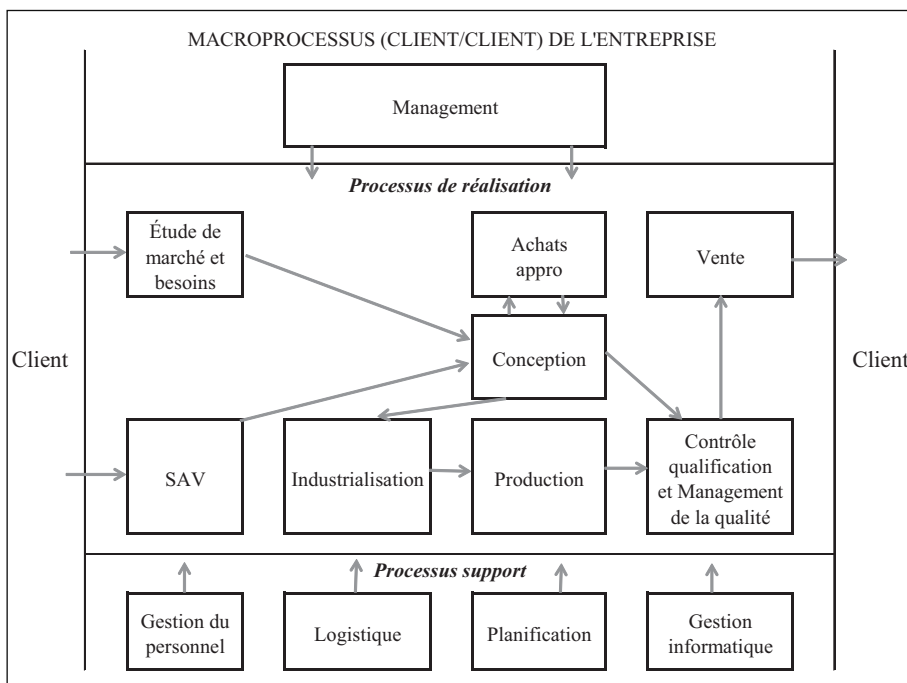


Figure 1.2 Macroprocessus de l'entreprise

1.3 Guide de rédaction des procédures

1.3.1 Principes

La rédaction des procédures repose sur les principes suivants :

- Écrire en pensant à celui à qui est destiné le document.
- Établir les documents et les mettre en œuvre en groupe en impliquant les personnes concernées.

- Simplifier la rédaction au maximum, éviter les grandes phrases :
 - une seule idée dans une phrase ;
 - un seul sujet dans un paragraphe ;
 - un seul objectif dans un document ;
 - ne pas écrire les évidences ou les pratiques bien établies, ne pas écrire ce qui relève du savoir faire.
- Utiliser graphiques, tableaux, logigrammes, etc.
- S'inspirer du « **Quoi, Qui, Quand, Comment** » qui est la présentation ayant notre préférence.

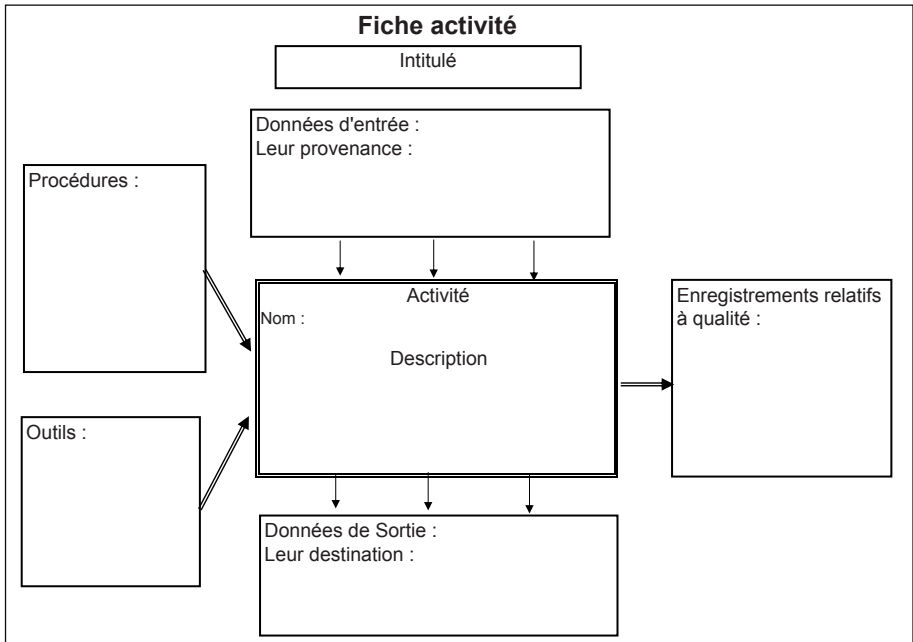


Figure 1.3 Fiche d'activité

1.3.2 Présentation d'une procédure selon la méthode du « **Quoi Qui Quand Comment** »

La présentation en colonne indiquant « **Quoi, Qui, Quand, Comment** » est très adaptée à la création d'une procédure en **groupe de travail** :

- **Quoi** : l'action à mener ; le travail à effectuer (nous dirons la tâche).