

LA QUALITÉ

M.Crozier, propose « l'idée d'un renversement du rapport quantité-qualité en attribuant un rôle majeur à la qualité de la production, comme pilier d'une logique économique qui s'oppose à une vision quantité héritée du Taylorisme et du Fordisme. Cette logique s'est imposée suite à la mondialisation de l'économie et l'inversion du rapport offre-demande qui, en ouvrant les possibilités de choix des consommateurs, accentuaient leurs exigences.

La qualité se définit comme l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire, au moindre coût et dans les moindres délais, les besoins des clients. La qualité d'un produit est définie par AFNOR (Agence Française de Normalisation).

La qualité des biens et services ainsi que le développement d'organisation qualité ont entraîné des changements fondamentaux au sein d'une entreprise. Quelles sont les modifications au sein de ces organisations ?

Dans une première partie, nous verrons que les entreprises, pour gagner la confiance de leurs clients choisissent de plus en plus la certification de leurs produits par la mise en place de processus permettant d'attester la conformité de leur fabrication selon des normes françaises, européennes ou internationales. Dans une seconde partie nous constaterons que la mise en place d'une démarche qualité s'étend vers le développement d'un style de management spécifique.

I. LA CERTIFICATION DES PRODUITS EST UN GAGE DE SÉRIEUX ET DE COMPETIVITE.

A) La remise en cause du modèle Taylorien

La norme internationale ISO 9000 est un ensemble de règles qui visent à stabiliser le système de production de masse d'une entreprise, de façon à assurer une qualité égale aux produits. Cette norme peut s'apparenter à une forme de Taylorisme « atténué ». Il apparaît que la norme s'inspire des principes du taylorisme, tout en permettant une atténuation de certains d'entre eux (ex: le contrôle de l'exécution de chaque activité de transformation par des règles formelles) et l'abandon de certains autres (ex: ne confier les activités de gestion qu'aux cadres). Cette norme se caractérise par une certaine rationalisation du travail, un mode d'organisation du travail industriel créé au début du XX ème siècle. Cette norme permet la rupture avec deux principes clés du Taylorisme : les travailleurs ne sont pas isolés les uns des autres et la division du travail tend à s'estomper. Les échanges formels et informels entre les travailleurs y sont favorisés. Elle permet parfois l'autonomie dans certains secteurs de production mais dans le cas où les règles seraient trop détaillées elles renforceraient les pratiques Tayloriennes contraignantes. Dans le modèle taylorien la qualité est intégré par le contrôleur qui contrôle la qualité en début de chaîne et en fin de chaîne, en vérifiant la production.

La certification atteste la conformité de l'entreprise à des normes de qualité. Sa mise en place passe par certaines étapes.

B) La mise en place de la certification

La moitié des entreprises industrielles françaises sont aujourd'hui certifiées selon la norme ISO 9000. En s'impliquant dans cette démarche, toutes ont voulu faire reconnaître par un organisme accrédité leur capacité à gérer la qualité dans leur entreprise.

Créées en 1987, les normes ISO (International Organization for Standardization) servent de référentiels pour cette certification des systèmes d'assurance qualité.

Dans les années 90, l'AFAQ (Association française pour l'assurance de la qualité) détenait le monopole de la certification d'entreprise en France. Depuis, le marché s'est largement ouvert et de grands groupes internationaux ont été habilités par le COFRAQ (Comité français d'accréditation) et peuvent donc certifier les entreprises.

Dans le cadre d'un audit qualité, l'organisme certificateur effectue une visite d'évaluation par un contrôle sur place de la conformité du système qualité de l'entreprise par rapport à la norme choisie.

La certification est une procédure qui donne aux clients l'assurance que ses produits vendus offrent une qualité et une sécurité d'utilisation irréprochable. Elle permet d'attester que ses produits sont conformes à un ensemble de spécifications techniques contenues dans une norme qui peut se résumer en quatre S : sécurité, santé, service et satisfaction. Si ce que l'entreprise fabrique répond à ses quatre critères elle a le droit d'apposer sur ses produits une marque tel que NF (marque collective la plus répandue en France). Plus de 4500 entreprises sont aujourd'hui titulaire de cette marque. La marque NF est un terme générique qui se décline en fonction du secteur d'activité.

Certaines entreprises ont tendance à confondre la marque **NF** et le marquage **CE**. La marque NF atteste la conformité d'un produit à une norme, alors que le marquage CE n'atteste que de la conformité aux exigences de sécurité figurant dans une directive européenne. Le marquage CE n'est donc qu'une autorisation de mise sur le marché et ne constitue en aucun cas un gage de qualité.

L'acquisition de la certification passe par un long programme de formation, de rédaction de procédures et de manuels qui reprennent les savoir-faire d'acquisitions de moyens, de mesure et de traitements de l'information.

La certification prouve la capacité de l'entreprise à s'auto-améliorer et à maîtriser les dysfonctionnements

C) La remise en cause du concept de qualité totale grâce aux modèles japonais.

On parle volontiers aujourd'hui de concept de « qualité totale » pour exprimer un état d'esprit qui met la satisfaction du client comme objectif prioritaire à tous les niveaux. La qualité totale s'étend à toutes les activités de l'entreprise, depuis l'identification des besoins des clients et la conception des produits, jusqu'à l'après vente.

La qualité totale a comme objectifs, la satisfaction totale des clients, la recherche permanente des améliorations et le zéro défaut, et comme principes :

- l'implication de toutes les fonctions de l'entreprise et de la totalité du personnel.
- L'orientation de tous les moyens disponibles vers la prévention des défaillances.

- Tous les fournisseurs doivent s'engager dans un processus de qualité.
- La prise en compte de tous les besoins du clients (qualité des produits, délais, prix)

Exemple des Laboratoires URGO qui ont développé depuis plusieurs années la Qualité totale. Une politique de progrès dans les différents domaines leur a permis de mettre en place une qualité normative stabilisatrice qui a abouti à des certifications diverses : ISO 9001, EN 46001 (marquage CE), D.O.H (Royaume-Uni), ISO 14001. C'est à la qualité que les Laboratoires URGO doivent leur développement et leur position de leader en pharmacie. Cette démarche constitue une réponse essentielle du laboratoire à un environnement de plus en plus concurrentiel et exigeant.

La notion de qualité prend toute son ampleur quand elle n'est pas présente et joue en défaveur de l'entreprise. Un produit mal fabriqué coûte cher. Il devient vite invendable ou inutilisable et doit être remplacé. L'entreprise doit détecter les erreurs le plus tôt possible. Pour ce faire elle dispose de nombreuses méthodes et outils évolués qui intègrent la qualité dès la conception du produit.

Le contrôle du processus de fabrication est indispensable à l'obtention de la qualité. L'entreprise utilise des méthodes d'analyse tel que le diagramme de pareto, le diagramme causes à effets, des cartes de contrôle, des histogrammes, des diagrammes de dispersion afin d'examiner la situation et d'identifier un éventuel problème, puis elle recherche les causes les plus importantes agissant sur le problème et identifie une solution qu'elle met en œuvre et dont elle contrôle le résultat.

Le contrôle est primordial dans une démarche qualité, il peut être associé à la source à des dispositifs anti-erreurs. La détection d'erreur le plus tôt possible nécessite de prévoir plutôt que de corriger.

L'entreprise a intérêt aujourd'hui à prévoir la qualité, la satisfaction des besoins, le suivi des processus dès le stade de conception ; « mieux vaut prévenir que guérir »

La qualité du produit ou du service est le résultat des qualités de l'ensemble du système qui le fabrique : ce sont les qualités de la conception, de la réalisation, des technologies utilisées, des structures et de l'organisation, des rapports clients/fournisseurs et des hommes.

La mise en place d'une démarche visant un objectif aussi ambitieux suppose le développement d'un style de management spécifique.

II La qualité en tant que modèle de management

A) Les nouvelles méthodes de management par la qualité

Le Total Quality Management (TQM)

C'est une nouvelle façon de manager l'entreprise qui dans un contexte de concurrence accrue, vise à rechercher en permanence des axes d'amélioration. C'est une philosophie du management complètement intégrée dans les organisations et un ensemble de méthodes et d'outils dont les objectifs sont :

- faire mieux que ce que nous faisons déjà en réduisant les coûts inutiles et en améliorant les relations client/fournisseur,
- Augmenter nos parts de marché en se centrant sur le service rendu au client final.

La méthode utilisée est une formation suivie par tous créant un élan d'amélioration général que l'on entretiendra.

C'est une méthode pour accompagner une certification. La certification assure que l'entreprise a mis en place des procédures de gestion de la qualité et surtout qu'elles sont appliquées.

L'exemple de **Texas Instruments** : son engagement vers la qualité a commencé dès le début des années 80. Pour faire face à une compétition de plus en plus sévère sur le marché européen, l'entreprise a adopté en 1993 le TQM. Son modèle de management global a 5 composants corrélés entre eux :

- le client d'abord
- le travail en équipe
- le management par les faits
- l'excellence

Texas Instruments obtient en 1995 le trophée EFQM (European Foundation For Quality Management)

Autrefois, le TQM et le reengineering supposait des méthodes de management-qualité incompatibles, aujourd'hui ils sont complémentaires.

Le reengineering est une réinvention de l'entreprise et non une amélioration. Cela signifie : repartir à zéro. Il consiste en une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans des performances critiques que constituent les coûts, la qualité, le service et la rapidité. Ses principaux concepts sont :

- repenser le travail de manière transversale
- le zéro papier
- le regroupement des tâches
- la responsabilisation des salariés
- la réduction des délais

La comparaison des performances ou benchmarking est à la base du modèle TQM. Le principe fondamental est que les entreprises doivent apprendre à mieux faire en acceptant de regarder ce que font les autres, y compris la concurrence et à mettre en pratique ce qu'elles ont appris. Ensuite, elles doivent être prêtes à analyser les résultats et à perfectionner en conséquence leurs processus.

L'étalonnage des performances peut donc être décrit comme la recherche continue et systématique des meilleures pratiques conduisant à des performances supérieures. Pour avoir un maximum d'efficacité, le benchmarking doit être utilisé de manière stratégique pour améliorer les processus décisifs pour une entreprise.

Ce processus implique d'être assez modeste pour admettre que quelqu'un d'autre est meilleur dans un domaine et que l'on se doit de l'égaliser et même de le surpasser. L'essor du benchmarking serait lié à une phrase : « copier fait gagner ».

De plus il permet entre d'accroître la satisfaction des clients et de conserver un avantage concurrentiel ainsi que de mieux connaître ses atouts et faiblesses par une meilleure auto-évaluation. Le benchmarking crée donc de la valeur.

B) Les outils de la qualité pour une organisation la plus performante

Les entreprises japonaises tournées vers l'amélioration continue appliquent le modèle 5S dans leur objectif de qualité totale en adoptant 5 principes simples mais dont les résultats sont rapidement visibles. Ces principes nous parlent essentiellement de bon sens.

Seiri signifie débarrasser

- Distinguer ce qui est utile et ce qui ne l'est pas en triant et en éliminant.
- Il est important de trouver une nouvelle façon de stocker les outils, les pièces, l'équipement et les fournitures qui sont nécessaires mais non utilisés quotidiennement.

Seiton signifie ranger

- Mettre chaque chose à sa place puis partager l'information
- Chacun doit facilement trouver, utiliser et remettre les articles à leur place.

Seiso signifie nettoyer

- Eviter l'accumulation de la saleté, la poussière, l'huile, les déchets et autres corps étrangers pour que le lieu de travail soit propre et sans danger.
- Le nettoyage devient une forme d'inspection. Il fait partie des tâches de maintenance quotidienne de tous les opérateurs.

Seiketsu signifie ordonner ou netteté

- Le partage de l'information pour faciliter la recherche. Les informations doivent être visuellement et facilement disponibles.
- Rendre visible les standards adoptés pour identifier le plus facilement possible toutes les anomalies.
- Mise au point de méthodes permettant de maintenir cet état

Shitsuke signifie rigueur

- Le maintien continu de procédures correctes
- L'implication de la part de tous les travailleurs est réalisée.
- Le lieu de travail est bien ordonné et géré selon des procédures validées.
- L'engagement de l'encadrement est primordial pour la bonne marche de cette pratique.

Le principe des 5 S ne repose absolument pas sur des théories complexes de management et d'organisation, mais bel et bien sur la responsabilisation de chacun dans la gestion de son cadre de travail.

Débarrasser, ranger, nettoyer, améliorer grâce à des standards et un partage de l'information rigoureux vous permet surtout de libérer l'esprit de vos collaborateurs dans leur travail quotidien.

Un autre outil, issu du modèle japonais est le diagramme d'Ishikawa (ou causes-effets) qui vise à classer les causes des dysfonctionnements suivant la méthode des 5 M (Matière, Milieu, Matériel, Main-d'œuvre, Méthode)

Le professeur Ishikawa, dans ses travaux de recherche pour l'amélioration de la qualité, a proposé le diagramme en arête de poisson.

Le contrôle de qualité, surtout pratiqué dans les ateliers s'étend aussi aux services administratifs car les erreurs y sont nombreuses et variées et leurs conséquences sont toujours coûteuses et peuvent être préjudiciables au bon fonctionnement du (des) service (s) concernés.

C) Les cercles de qualité

C'est également à l'instigation de Kaoru Ishikawa que les cercles de qualité sont apparus au début des années 60 alors qu'il était déjà impliqué dans le mouvement japonais de la qualité et appuyé dans ses recherches par la Japanese Union of Scientists and Engineers (J.U.S.E.). Au moment où la JUSE fit la promotion des cercles, elle escomptait que ceux-ci contribueraient à améliorer le leadership et la compétence des contremaîtres, qu'ils permettraient d'appliquer à fonds les techniques de contrôle de la qualité avec la participation de tous les travailleurs et qu'ils constitueraient un noyau dans l'usine pour la mise en place de la gestion intégrale de la qualité.

Les cercles de qualité sont de petits groupes de travail de 3 à 10 personnes, appartenant à la même unité de travail (atelier, bureau, service) qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et tenter de résoudre des problèmes relatifs à leur travail.

Les cercles constituent l'une des modalités de participation des employés à la recherche de la qualité totale. Leur but est **l'amélioration continue** de la qualité dans leur secteur de l'entreprise :

- améliorer la production et diminuer les coûts
- améliorer l'organisation du travail
- améliorer les relations et les conditions de travail
- améliorer l'information et la concertation
- améliorer la sécurité au travail
- développer les compétences professionnelles
- favoriser le développement personnel
- développer l'adhésion du personnel et son degré d'engagement dans l'entreprise

Il n'est pas chose facile pour un manager de sensibiliser tout le personnel à la recherche de la qualité dans son travail car cela nécessite une implication rigoureuse et continue afin que les procédés soient efficaces.

Conclusion

Dans un monde où la concurrence est de plus en plus rude et les clients toujours plus exigeants, la qualité doit être une préoccupation de tous les instants. Les clients sont devenus extrêmement sensibles à la notion de qualité qui rime souvent avec sécurité et fiabilité comme le prévoyait le modèle Tayloriste.

Celle-ci constitue donc un enjeu de première importance dans la course à la compétitivité. Le concept de qualité s'est élargi vers un management par la qualité fondé sur la mise en place de processus et complété par l'utilisation d'outils issus du modèle japonais.

Dans un contexte de mondialisation des échanges, toute entreprise se doit d'être la meilleure dans la réalisation de ses produits notamment lorsqu'elle doit faire face aux phénomènes d'imitation (contrefaçons). Pour rester compétitive, en plus de la certification, elles sont contraintes d'innover sans cesse...

Pour approfondir le thème :

« La certification, mode d'emploi » L'entreprise N°188 Mai 2001

« La panoplie du bon manger » Enjeux 2003

« Les meilleures pratiques de management »