

# ***La qualité :***

La qualité est devenue un aspect essentiel dans la production des entreprises. La logique de qualité s'est développée avec l'ouverture de l'économie qui a accentué et transformé la demande des consommateurs.

La qualité désigne l'aptitude de l'entreprise à faire apprécier son produit auprès de sa clientèle. La différenciation de ses produits par la qualité est source d'avantage compétitif pour l'entreprise, qui privilégiera une stratégie par la qualité à une guerre des prix ruineuse.

La mise en place d'une démarche qualité au sein de l'entreprise quelle soit au niveau du produit ou de l'organisation engendre de nombreuses modifications au sein de l'entreprise. On peut donc s'interroger sur la nature de ses modifications subie par l'entreprise ?

Dans une première partie nous montrerons que la qualité est une source d'avantage de compétitivité structurelle pour l'entreprise. Puis dans une deuxième partie nous montrerons que la mise en place d'une démarche qualité nécessite un management de qualité.

## **I. La qualité : une source d'avantage compétitif structurel :**

### **A. Le concept de qualité remet en cause le modèle Taylorien :**

L'objectif principal du modèle Taylorien était l'augmentation de la productivité. La qualité elle était intégrée par le contrôleur qui contrôle en début et fin de chaîne vérifiant ainsi la production. Chez Taylor il n'y a pas de démarche de qualité, mais une procédure d'identification des défauts.

Le concept de qualité est apparu lors du passage d'une production de masse à une consommation de masse et c'est traduit par la certification. La certification et la mise en place de normes comme la norme 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 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.

### **B. La certification une première étape vers la mise en place d'une démarche qualité :**

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 For Standardization) servent de référentiels pour cette certification des systèmes de qualité.

Longtemps l'AFAQ (Association Française pour l'Assurance Qualité) a détenu le monopole de la certification des entreprises en France. Depuis le marché s'est ouvert et de grands groupes internationaux ont été habilités par le COFRAQ (Comité Français d'Accréditation) à certifier les entreprises. Ces organismes certificateurs ont pour rôle de contrôler la conformité des systèmes mis en place par rapport aux normes. Ils procèdent également à des audits de suivi des systèmes et de renouvellement des certificats selon les programmes établis avec les entreprises.

La certification donne aux clients l'assurance que les produits sont d'une qualité et d'une sécurité irréprochables. Elle permet d'attester que les produits sont conformes à un ensemble de spécificités techniques contenues dans une norme qui peut se résumer en 4 S : **S**écurité, **S**anté, **S**ervice, **S**atisfaction. Si les produits de l'entreprise répondent à ses critères, elle peut alors apposer sur ses produits une marque telle que NF (marque collective la plus répandue en France : 4500 entreprises en sont titulaires). La marque NF étant une marque générique qui se décline en fonction du secteur d'activité.

La certification prouve donc la capacité de l'entreprise à s'auto-améliorer et à maîtriser ses dysfonctionnements. Elle constitue donc une première étape vers la mise en place d'une démarche de qualité totale.

### C. Le concept de qualité totale :

Le concept de « qualité totale » est un état d'esprit à acquérir et à développer dans son entreprise par les dirigeants, dont l'objectif principal est la satisfaction du client. La mise en place d'une démarche de qualité totale concerne donc toutes les activités de l'entreprise, depuis l'identification des besoins des clients jusqu'à l'après-vente. La qualité totale concerne donc :

- La non qualité (orientation de tous les moyens disponibles vers la prévention des défaillances).
- Le personnel (implication de toutes les fonctions de l'entreprise et de la totalité du personnel).
- Les fournisseurs (doivent s'engager eux aussi dans un processus de qualité).
- Les clients (prise en compte de leurs besoins : qualité des produits, délais, prix...).
- La concurrence.

De nombreuses études et diagnostics ont montré que la non qualité représente environ 10% du chiffre d'affaires. Le coût de la non qualité est un aspect mesurable car il se traduit par une perte de part de marché et une remise en cause de l'image de marque de l'entreprise. La non qualité c'est aussi des rebus, des litiges avec des clients... L'entreprise a donc intérêt à privilégier la satisfaction des besoins de ses clients si elle ne veut pas perdre l'avantage concurrentiel que lui confère la qualité. Mais la mise en place d'une démarche qualité suppose un style de management spécifique.

## II. Le management de qualité

Il est possible d'identifier différents styles de management qui ont pour objectifs d'appliquer le concept de qualité au sein d'une entreprise. De nombreux outils permettent de l'appliquer dont en particulier les cercles de qualité

### A. Différents modèles de management

**Le Total Quality Management (TQM)** est un style de management par la qualité total c'est la manière dont une organisation est gérée pour conduire à l'excellence opérationnelle sur la base de concepts fondamentaux, tels que l'éthique, la recherche de la qualité, le développement et l'implication du personnel. C'est une vision du management qui s'intègre complètement dans l'organisation et il a pour objectifs d'améliorer les performances de l'entreprise en réduisant les coûts inutiles grâce à une meilleure relation avec les clients et les fournisseurs. Cette méthode accompagne aussi la certification.

**Le reengineering** est aussi un concept qui a révolutionné l'entreprise. Il consiste à repartir à zéro. Ses principaux objectifs sont : repenser le travail de manière transversale, le zéro papier, le regroupement des tâches, la responsabilisation des salariés, la réduction des tâches.

Au-delà de la mise en place de management de qualité l'entreprise peut mettre en place une veille concurrentielle ou **Benchmarking**. Cela consiste en une démarche d'évaluation des produits, des services, des méthodes par rapports aux entreprises le plus performantes pour en tirer des renseignements permettant de progresser. **Un diagnostic qualité** permet également de déterminer les points forts et les insuffisantes en matière de qualité grâce à un examen méthodique de l'ensemble ou d'une partie de l'entreprise. La qualité peut donc être mise en place par des méthodes de management mais il existe aussi de nombreux outils de la qualité.

### B. Des outils pour mettre en place la qualité

Il existe au sein d'une entreprise de nombreux outils pour mettre en place la qualité dont sept principaux :

- Le vote pondéré est une technique de sélection finale du problème que le groupe souhaite résoudre en premier, à partir d'un vote simple.
- Le QOOQCCP (quoi, qui, où, quand, comment, pourquoi) permet d'avoir sur toutes les causes du problème, des informations suffisantes pour déterminer avec exactitude quelle es la cause principale.
- Le logigramme est un outil pour analyser un procédé. Cela nécessite de séparer tout procédé en plusieurs événements ou activités et de montrer la relation logique qui les unit. Il oblige les utilisateurs du procédé à identifier ses différents pour qu'ils deviennent clairs et logiques.
- Le Brainstorming est un travail de groupe composé d'une dizaine de participants, dont un coordonnateur, choisis de préférence dans plusieurs disciplines. Le maximum d'idées devra être exprimé et noté sur un tableau visible de tous. Son but est e résoudre un problème en recherchant les causes et les solutions.
- Le diagramme d'Ishikawa est un outil graphique qui sert à comprendre les causes d'un défaut de qualité. Il sert à analyser le rapport existant entre un problème et ses causes.
- Le diagramme de Pareto est un outil de visualisation, d'analyse et d'aide à la prise de décision.
- La matrice de Comptabilité : c'est un outil d'aide à la prise de décision. Il permet de faire un choix parmi plusieurs propositions, en fonction de critères établis.

Les entreprises japonaises tournées vers l'amélioration continue n'hésitent pas à appliquer le modèle « 5S » dans leur objectif de qualité totale en adoptant cinq principes simples mais dont les résultats sont rapidement visibles.

- **Seiri** signifie débarrasser : distinguer ce qui est utile et ce qui ne l'est pas
- **Seiton** signifie ranger : mettre chaque chose à sa place puis partager l'information
- **Seiso** signifie nettoyer : le lieu de travail doit être propre et sans danger
- **Seiketsu** signifie ordonner ou netteté : les informations doivent être visuelles et facilement disponibles.
- **Shitsuke** signifie rigueur : le maintien continu de procédures correctes, le lieu de travail est bien ordonné et géré selon des procédures validées

### C. Les cercles de qualité

C'est Kaoru Ishikawa qui eut l'idée des cercles de qualité au début des années 1960. Ce sont de petits groupes de travail de 3 à 10 personnes, appartenant à la même unité de travail qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre des problèmes relatifs à leur travail. Les cercles de qualité 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 baisser les coûts
- Améliorer l'organisation du travail
- Améliorer les relations et les conditions de travail
- Améliorer l'information et la concentration
- Améliorer la sécurité au travail
- Favoriser le développement personnel
- Développer l'adhésion du personnel et son engagement au sein de l'entreprise

### **Conclusion :**

L'ouverture au libre échange a accru la concurrence et l'exigence des clients. Aussi, la qualité est devenue un aspect fondamental dans la stratégie des entreprises. La certification permet de mettre en place une démarche qualité ainsi que le concept de qualité totale. Différents modèles de management ont été mis en place pour favoriser l'application de la qualité au sein des entreprises. De plus de nombreux outils permettent de l'évaluer et de l'appliquer. Les cercles de qualité sont un outil prédominant pour mettre en place la qualité. Une autre variable apparaît aujourd'hui fondamentale pour être compétitive : l'innovation.