Les principes du management de la qualité totale

1. Objectifs de la fiche

À la fin de cette fiche, le stagiaire sera capable de :

- comprendre les principaux principes du management de la qualité totale ;
- expliquer l'importance de l'orientation client ;
- comprendre le rôle du leadership dans la démarche qualité ;
- identifier l'importance de l'implication du personnel ;
- comprendre l'approche processus ;
- expliquer l'importance des décisions fondées sur des preuves ;
- comprendre le principe d'amélioration continue ;
- relier ces principes à la performance globale de l'entreprise.

2. Introduction

Le management de la qualité totale ne consiste pas seulement à contrôler les produits ou les services. Il repose sur une **organisation globale de l'entreprise** visant à satisfaire durablement les clients et à améliorer continuellement les performances.

Pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit s'appuyer sur plusieurs principes fondamentaux : **écouter le client, mobiliser la direction et le personnel, maîtriser les processus, prendre des décisions à partir de données fiables et rechercher en permanence des améliorations**.

Ces principes sont complémentaires et doivent être appliqués de manière cohérente dans l'ensemble de l'organisation.

3. Développement

3.1. L'orientation client

Le premier principe de la qualité totale est de placer le **client au centre des préoccupations de l'entreprise**.

L'entreprise doit chercher à :

- comprendre les besoins des clients ;
- identifier leurs attentes ;
- respecter les exigences convenues ;
- mesurer leur satisfaction ;
- traiter leurs réclamations ;
- anticiper leurs besoins futurs.

La satisfaction du client ne dépend pas uniquement de la qualité du produit. Elle peut également dépendre du **prix, des délais, de l'accueil, de la disponibilité, du service après-vente et de la capacité de l'entreprise à répondre aux demandes**.

Exemple

Une entreprise reçoit régulièrement des réclamations concernant les délais de livraison. Elle ne doit pas uniquement répondre aux réclamations. Elle doit analyser les causes des retards et améliorer son organisation.

Une entreprise orientée client cherche non seulement à satisfaire le client, mais également à comprendre et anticiper ses attentes.

3.2. Le leadership

Le **leadership** correspond au rôle de la direction dans la mise en place et le développement de la démarche qualité.

La direction doit :

- définir une vision et des objectifs ;
- communiquer les orientations qualité ;
- mobiliser les collaborateurs ;
- mettre à disposition les ressources nécessaires ;
- favoriser une culture de la qualité ;
- montrer l'exemple ;
- encourager l'amélioration.

La qualité ne peut pas être durable si elle est considérée comme la seule responsabilité du **service qualité**.

La direction doit créer les conditions permettant à chaque salarié de contribuer à la qualité.

Exemple

Si la direction exige une réduction des défauts mais ne fournit ni formation, ni équipements adaptés, ni ressources suffisantes, la démarche qualité risque de rester théorique.

Le leadership donne une direction commune et crée les conditions nécessaires à la réussite de la démarche qualité.

3.3. L'implication du personnel

La qualité totale repose sur la participation de **tous les collaborateurs**.

Chaque salarié doit comprendre que la qualité de son travail influence directement celle du produit ou du service final.

L’entreprise peut favoriser cette implication par :

- la formation ;
- l’information ;
- la communication ;
- la responsabilisation ;
- la reconnaissance des efforts ;
- la participation à la résolution des problèmes ;
- le travail en équipe.

Les salariés qui sont directement confrontés aux problèmes opérationnels peuvent souvent proposer des **solutions concrètes d’amélioration**.

Exemple

Un opérateur constate régulièrement une difficulté lors d’une étape de production. En lui donnant la possibilité de signaler le problème et de proposer une amélioration, l’entreprise peut réduire les erreurs et améliorer le processus.

La qualité totale considère le personnel comme un acteur de l’amélioration et non comme un simple exécutant.

3.4. L’approche processus

L’**approche processus** consiste à considérer les activités de l’entreprise comme un ensemble de processus liés entre eux.

Un processus transforme des **éléments d’entrée** en **résultats**.

On peut représenter simplement un processus ainsi :

Entrées → Processus → Sorties → Résultats

Exemple : processus de vente

Demande du client → Traitement de la commande → Préparation → Livraison → Satisfaction du client

Une faiblesse dans une étape peut avoir des conséquences sur l’ensemble du processus.

L’entreprise doit donc :

- identifier ses processus ;
- définir leurs objectifs ;
- déterminer les responsabilités ;
- identifier les ressources nécessaires ;
- mesurer les résultats ;
- surveiller les risques ;
- améliorer les processus.

Améliorer la qualité nécessite de maîtriser les processus qui produisent les résultats.

3.5. Les décisions fondées sur des preuves

Une démarche qualité efficace doit reposer sur des **informations fiables et objectives**.

Les décisions ne doivent pas être prises uniquement sur la base d'intuitions ou d'impressions.

L'entreprise peut utiliser :

- des indicateurs de performance ;
- les résultats des contrôles ;
- les réclamations clients ;
- les enquêtes de satisfaction ;
- les résultats d'audits ;
- les données de production ;
- les coûts de non-qualité ;
- les statistiques.

Exemple

Une entreprise pense que les retards de livraison sont principalement dus au transporteur.

Avant de prendre une décision, elle analyse les données et constate que la majorité des retards provient en réalité de la **préparation tardive des commandes**.

L'analyse des données permet donc de prendre une décision plus pertinente.

Une bonne décision repose sur des informations fiables, analysées et pertinentes.

3.6. L'amélioration continue

L'amélioration continue consiste à rechercher régulièrement des moyens de **rendre les processus, les produits et les services plus efficaces et plus performants**.

Elle peut concerner :

- la réduction des erreurs ;
- la diminution des coûts ;
- l'amélioration des délais ;
- l'augmentation de la satisfaction client ;
- la simplification des procédures ;
- l'amélioration de la productivité ;
- la réduction des déchets.

L'amélioration continue peut être représentée par le cycle **PDCA** :

Plan → Do → Check → Act

Plan

Identifier le problème et planifier l'amélioration.

Do

Mettre en œuvre l'action.

Check

Mesurer et vérifier les résultats.

Act

Corriger, standardiser et poursuivre l'amélioration.

Exemple

Une entreprise constate un taux élevé de produits défectueux.

Elle :

1. analyse les causes ;
2. met en place une action corrective ;
3. mesure les résultats ;
4. vérifie si le taux de défaut a diminué ;
5. standardise la nouvelle méthode si elle est efficace.

L'amélioration continue transforme les problèmes rencontrés en opportunités de progrès.

4. La complémentarité des principes

Ces principes ne doivent pas être appliqués séparément.

Ils forment un système cohérent :

Orientation client
↓
Leadership
↓
Implication du personnel
↓
Maîtrise des processus
↓
Décisions fondées sur des preuves
↓
Amélioration continue

↓
Satisfaction du client et performance

Par exemple, une entreprise peut identifier une insatisfaction client grâce à ses réclamations. La direction mobilise ensuite les équipes, analyse le processus concerné, étudie les données disponibles et met en place des actions d'amélioration.

5. Exemple pratique

Situation

Une entreprise reçoit de nombreuses réclamations concernant la qualité de ses produits.

Analyse selon les principes de la qualité totale

Orientation client : analyser les réclamations et comprendre les attentes des clients.

Leadership : la direction définit un objectif de réduction des défauts.

Implication du personnel : les salariés participent à la recherche des causes.

Approche processus : l'entreprise analyse les différentes étapes de production.

Décisions fondées sur des preuves : les données de contrôle permettent d'identifier l'origine principale des défauts.

Amélioration continue : une action corrective est mise en œuvre puis évaluée.

Cette démarche permet de passer d'une logique de **réaction aux problèmes** à une logique de **prévention et d'amélioration**.

6. À retenir

Les six principes étudiés peuvent être résumés ainsi :

Principe	Idée essentielle
Orientation client	Comprendre et satisfaire les attentes du client
Leadership	Donner une direction et mobiliser l'organisation
Implication du personnel	Faire participer tous les collaborateurs
Approche processus	Maîtriser les activités qui produisent les résultats
Décisions fondées sur des preuves	Décider à partir de données fiables

Principe	Idée essentielle
Amélioration continue	Chercher constamment à progresser

La qualité totale repose sur une responsabilité collective : chacun contribue à la qualité et à l'amélioration de l'entreprise.

7. Conclusion

Le management de la qualité totale repose sur une vision globale de l'entreprise.
L'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, les décisions fondées sur des preuves et l'amélioration continue constituent des principes essentiels pour construire une démarche qualité efficace.

Ces principes permettent à l'entreprise de mieux répondre aux attentes des clients, de réduire les erreurs, d'améliorer ses processus et de renforcer durablement sa performance.

La qualité ne consiste pas seulement à obtenir un bon résultat : elle consiste à organiser l'entreprise pour produire durablement des résultats satisfaisants et progresser continuellement.

Dans la prochaine fiche : Fiche 26 – Les cinq zéros olympiques

Nous allons maintenant étudier les **cinq zéros olympiques**, une approche permettant d'identifier et de réduire différentes sources de gaspillage, de coûts et de dysfonctionnements dans l'entreprise, afin d'améliorer la **qualité, l'efficacité et la performance globale**.