

Chap 2 : Les principes de management de la qualité

Introduction

L'histoire de la gestion de la qualité s'inscrit dans l'histoire du management. Les civilisations se sont donc d'abord appuyées sur l'art et l'artisanat pour faire vivre et progresser la qualité des productions au sein des sociétés. La révolution industrielle et la consommation de masse a laissé place à de nouvelles problématiques de management et plus spécifiquement à la gestion de la qualité. Tout organisme est composé d'un nombre d'éléments, humains, matériels et immatériels, dont la combinaison est ordonnée vers une finalité très générale : la production d'un produit ou d'un service. Dans tout organisme cohabitent ainsi des fonctions de diverses natures, exercées par des acteurs placés à divers niveaux de responsabilité.

Le management se présente ainsi comme l'art ou la science qui aide ces acteurs à appréhender leur domaine propre de responsabilité, en harmonie avec les autres acteurs et les autres fonctions, de telle sorte que l'ensemble de l'organisme avance de façon efficace vers sa finalité.

Le management est donc une notion globale, et a pour objectif de se préoccuper dans **une vision d'ensemble de toutes** les fonctions qui concourent à la fabrication d'un produit ou à l'élaboration d'un service.

Les huit principes de management de la qualité sont :

I- Orientation client

II- Leadership (القاءء)

III- Implication du personnel

IV- Approche Processus (مقاربة منهجية)

V- Management par approche système (نهج نظام)

VI- Amélioration continue

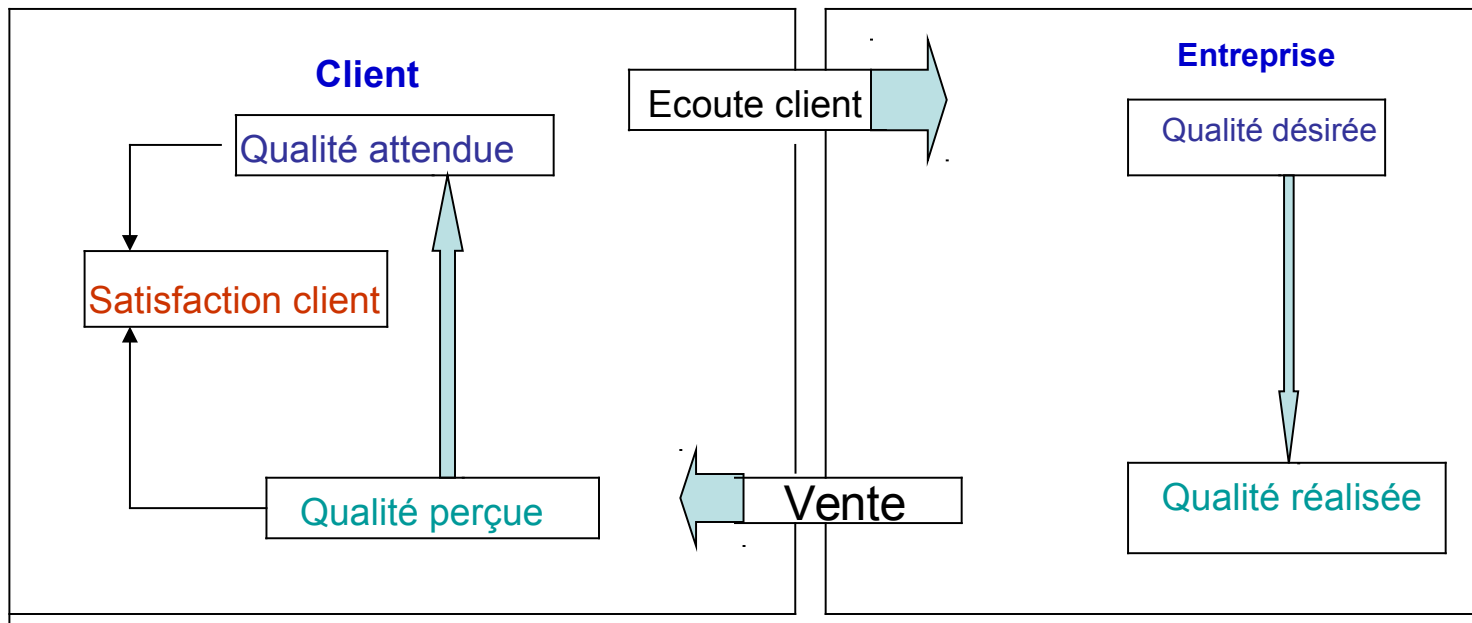
VII- Approche factuelle pour la prise de décision (مقاربة واقعية)

VIII- Relations Mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

1- Orientation client

Le client peut être un *organisme ou une personne qui reçoit un produit ou un service*.

Être « *orienté clients* » pour un organisme ou pour une entreprise, c'est d'abord avoir listé tous ses clients ; s'être donné les moyens de connaître, pour chaque catégorie de clients, ses attentes et ses exigences ; avoir défini au sein de l'institution un responsable de la relation client pour chacune des catégories.



2- Leadership

Le manager gère la complexité tout d'abord par *la planification et la budgétisation*: il fixe les objectifs à atteindre dans un futur proche, en établissant les étapes précises qui permettront de les réaliser.

Tandis que le leadership oriente l'entreprise dans le sens d'un Changement constructif : il construit une vision pour l'avenir (généralement lointain), ainsi que les stratégies capables de produire les changements nécessaires à l'accomplissement de cette vision.

Le leadership visionnaire : capacité de la direction d'un organisme

à établir et mettre en œuvre une **vision** de long terme (10 ans max).

Cette vision de long terme doit être orientée vers les clients, et des parties prenantes qui sont **directement impliquées par le produit ou par l'offre de service**. On doit retrouver dans ce « *leadership* » toutes les caractéristiques d'un style de management, une aptitude à conduire le changement et à mettre en œuvre l'ensemble des agents de l'organisme. Un « *proverbe qualité* » dit que « *un chef sans vision, c'est juste un boss* » !

3-Implication du personnel

Le travail collectif ne réussit que lorsqu'ensemble les membres d'une équipe ou d'un collectif de travail ont réussi à subvertir les prescriptions de la coordination, pour inventer des règles spécifiques qui, en s'articulant, forment cette construction extraordinaire qu'on appelle "coopération"

L'idéal de l'« *excellence* » est décrit comme : « *l'optimisation de la contribution des collaborateurs grâce au développement de leurs capacités et à leur implication.* » La mise en œuvre du concept repose sur les trois aspects illustrés par les sous-critères :

- la planification et la gestion des personnels de manière transparente ;
- l'identification, le développement et l'utilisation des compétences des personnels ;
- l'implication des collaborateurs en développant le dialogue, la responsabilisation et la délégation de pouvoir.

4-Approche processus

La définition d'un **processus** nous est donnée par la norme ISO 9000: « *ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie* »

Le **processus** dans le jargon qualitatif désigne simplement le (les) métier(s) déployé(s) par l'organisme pour aboutir à la livraison d'un bon produit ou service. c'est au travers de ce que l'on appelle la « *L'approche processus* » que se traduit le plus le lien entre le souci de la « *qualité produit* » et la mise en œuvre du « *management par la qualité* ».

- **Les processus** doivent permettre que les produits et les services soient conçus, développés en fonction des attentes et des besoins des clients.

- **Les processus** doivent assurer que les produits et services sont réalisés, livrés et accompagnés des services appropriés.

- **Les processus** doivent permettre que les relations avec les clients soient managées et mises en valeur .

5- Management par approche système

Un **système** est un ensemble, formant une unité cohérente et autonome, d'objets réels ou conceptuels (éléments matériels, individus, actions...) organisés en fonction d'un but (ou d'un ensemble de buts, objectifs, finalités, projets...) au moyen d'un jeu de relations (interrelations mutuelles, interactions dynamiques...), le tout immergé dans un environnement.

L'approche système doit permettre la conception, le déploiement et l'amélioration des processus dans la perspective de pleinement satisfaire les clients et autres parties prenantes, et de générer une augmentation de valeur.

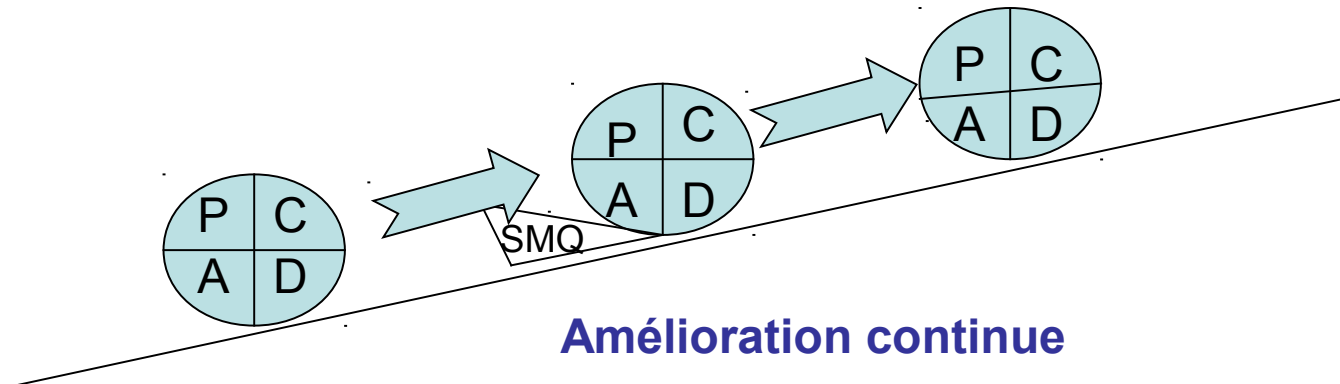
À partir de la focalisation sur les besoins et attentes des clients et de l'identification des produits/services fondamentaux, le **management par approche système** doit permettre que les processus soient conçus et managés de façon systématique; puis que ces processus soient améliorés en fonction des besoins.

6-Amélioration continue

Elle traduit le choix fait par un organisme d'améliorer en permanence ses processus (la manière d'exercer ses métiers), ainsi que la qualité des produits et services qu'il crée ou rend. Il s'agit bien d'un choix stratégique, celui de ne pas se contenter de l'atteinte d'un niveau de qualité considéré comme suffisant. Le but de l'amélioration continue est l'augmentation de l'efficacité et de l'efficience des organismes publics ou privés. Cette amélioration continue est basée sur la roue de Deming.

La roue de Deming : le PDCA

Cette roue signifie que, normalement, quand on décide faire quelque chose (et surtout s'il s'agit d'une action répétitive), on pense à le faire (on le planifie), puis on le fait, avant de vérifier que ce qui a été fait correspond bien à ce qui était prévu, et comme, en général, on constate de petites ou grande différences entre ce qui a été vraiment réalisé et ce que l'on souhaitait, on en tire des enseignements pour la prochaine fois. Cette roue est en réalité une spirale, et elle est tellement « *de DEMING* » qu'en vérité, c'est Walter A. SHEWHART qui a inventé ce cycle à quatre temps ! Mais DEMING l'a popularisé et en a généralisé l'emploi au Japon.



7-Approche factuelle pour la prise de décision

La prise de décision collective permet de diriger l'action et donc les résultats. Ce processus collectif nécessite et facilite à la fois le travail transversal en équipe, la circulation d'informations, la coopération, la responsabilité et l'engagement collectif envers les résultats de l'organisation.

Cette fonction de prise de décision place le décisionnaire officiel, le patron de l'équipe, *au centre du système*. Le **rôle du** décisionnaire est de prendre les décisions, animer, gérer le temps, conseiller, participer, provoquer des décisions, suivre le compte rendu, confronter et soutenir les participants, préparer l'agenda, préparer le lieu ou recevoir l'équipe, assurer le suivi, etc.

- Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.
- Les prises de décisions et les actions qui résultent doivent être fondées sur une analyse factuelle, équilibrée par l'expérience et l'intuition.

Avantages clés :

- Décisions bien informées.
- Meilleure aptitude à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées.
- Augmenter l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.

Aspects découlant de l'application du principe 7 « Approche factuelle pour la prise de décision » :

- Garantir que les données et les informations sont suffisamment exactes et fiables.
- Rendre les données accessibles à ceux qui en ont besoin.
- Analyser les données et les informations à l'aide de méthodes valides.
- Prises de décisions et actions fondées sur une analyse factuelle, équilibrée par l'expérience et l'intuition

8- relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Ce concept qui préconise la recherche de partenariats mutuellement avantageux a parfois été traduit par la formule « *gagnant-gagnant* ». Il traduit le principe de chercher des « *solutions* » qui puissent satisfaire toutes les parties au partenariat, c'est aussi reconnaître l'existence des liens entre un organisme et son environnement et admettre, d'une certaine façon, que la survie ou du moins la qualité de la vie d'un organisme dépend en partie de son environnement et des liens qui l'y attachent.

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

Avantages clés :

- Aptitude accrue à créer de la valeur pour les deux parties.
- Souplesse et rapidité des réactions face à l'évolution du marché ou des besoins et des attentes du client.
- Optimisation des coûts et des ressources.

Aspects découlant de l'application du principe 8 « relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs » :

- Etablir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme.
- Mise en commun des acquis et des ressources avec les partenaires.
- Identifier et choisir les fournisseurs clés.
- Communication claire et ouverte.
- Partage d'information et des plans futurs.
- Etablir des activités communes de développement et d'amélioration.
- Inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs.

Conclusion

Les principes de management de la qualité sont les piliers de base pour toute introduction de la notion de qualité dans un organisme.

Introduire la qualité dans un organisme peut être vécue par les managers qualité comme un combat passionnant et, simultanément, épuisant. Il prend son sens pour l'ensemble des collaborateurs lorsqu'il s'inscrit dans le projet global de l'organisme. Dans ce contexte, la démarche qualité peut commencer à faire rêver le comité de direction et l'ensemble du corps social.

Rester en permanence convaincu de la valeur ajoutée de la démarche qualité demeure le meilleur moyen pour réussir à la porter vers l'avant.

La confiance dans le lendemain et dans le triomphe des initiatives de progrès est le moteur que doit posséder un responsable qualité

