

DE LA QUALITÉ TAYLORIENNE À LA QUALITÉ TOTALE

Michel Boutry

Consultant Formateur dans Formation-Conseil-
Etudes (conception et développement des
simulateurs de gestion à vocation pédagogique
"Vitamine G")

Maître de Conférence Associé à l'Université Nancy 2

SOMMAIRE

1. À la recherche de ce qu'est la qualité aujourd'hui	3
1.1 Approches empiriques de la qualité	3
1.2 Approche normative de la qualité	4
1.3 Intégration des définitions empiriques dans les définitions normatives	5
2. La construction de la qualité dans l'entreprise	6
2.1 Le questionnement de la qualité	6
2.2 La construction externe de la qualité	6
2.3 La construction interne de la qualité	7
2.4 Les formes de la qualité	7
3. La qualité en action	9
3.1 Au niveau de la stratégie d'ensemble	10
3.2 Au niveau du pilotage	10
3.3 Au niveau des opérations courantes	11
3.3.1 Maîtrise technique de la production	11
3.3.2 Maîtrise socio-organisationnelle de la production	12
3.3.3 Mise en œuvre de la relation client-fournisseur	12

1. À la recherche de ce qu'est la qualité aujourd'hui

1.1 Approches empiriques de la qualité

Qu'est-ce que la qualité ?

Les témoignages que l'on peut recueillir suggèrent 4 orientations possibles :

1. L'aspiration idéale à la perfection ou à l'excellence ;
2. La préoccupation terre-à-terre d'en avoir pour son argent, le célèbre rapport qualité/prix si difficile à définir précisément ;
3. Un souhait, a priori, de disposer d'un produit dont les caractéristiques techniques sont conformes aux spécifications présentées ;
4. La satisfaction, a posteriori, de disposer d'un produit conforme à ses besoins.

Ces quatre orientations découlent des développements historiques du concept :

1. La quête de l'**excellence** est la traduction ultime d'une conception séculaire représentée par le "chef d'œuvre", ouvrage indispensable pour être reconnu maître dans son métier. Elle prédomine toujours dans les domaines religieux et artistiques.
2. La recherche du meilleur rapport qualité/ prix ou la qualité en tant qu'**attribut de valeur** a été mise en lumière par les économistes des XVIIIème et XIXème siècles. Si on admet que la qualité intègre des caractéristiques aussi disparates que la commodité, la maintenabilité et la disponibilité, cette conception permet une comparaison entre des biens et services comportant un "panier" disparate d'attributs différents par rapport **auquel la notion d'indifférence du consommateur peut être utilisée.**

Une première manifestation officielle apparaît dans un rapport de Colbert qui écrit : « Si nos usines, par un travail soigné, assurent la qualité de nos produits, il sera de l'intérêt des étrangers de s'approvisionner chez nous et l'argent affluera dans le royaume ».

3. La **conformité à des spécifications** correspond à la pratique aujourd'hui la plus courante dans les transactions entre professionnels compétents. Elle se traduit le plus souvent par la rédaction d'un "cahier des charges" préalable, par exemple, à un appel d'offres.

L'archétype de cette conception dans le domaine des produits industriels standard est représenté par le "fordisme" et plus spécialement par l'histoire de la FORD T.

Cette conception constitue aujourd'hui le fondement de ce qu'on appelle l'**assurance de la qualité.**

4. L'émergence d'une conception plus attachée à l'**aptitude à l'emploi** qu'à des caractéristiques intrinsèques est liée au développement récent des services (pour lesquels il est difficile de définir des spécifications) ; cette conception prend actuellement le pas sur les autres. Elle appelle un dépassement de la simple assurance de la qualité pour aboutir à la **qualité totale.**

Voici un cadre pratique pour "ranger" ces différentes conceptions :

Logique...⇒ ⇓Perspective	D' offre ou de fournisseur	De demande ou de client
de Court terme (plutôt statique) : pour une opération bien définie...	<i>Les spécifications du produit seront les caractéristiques de l'offre correspondant à la traduction des besoins du client, ici et maintenant, tels que les a perçus le fournisseur.</i>	<i>L'aptitude à l'emploi est l'exigence immédiate qu'un client peut avoir vis-à-vis des prestations de son fournisseur. Celui-ci s'efforcera de l'assurer en veillant à bien connaître les besoins de son client (en l'interrogeant par exemple).</i>
de Long terme (dynamique) : le progrès à réaliser...	<i>La quête de l'excellence est par essence "infinie" dans le temps et c'est le fournisseur qui est appelé à réaliser le chef d'œuvre.</i>	<i>L'obtention de la plus grande "valeur" (au sens subjectif) pour une mise donnée est l'aspiration que peut avoir l'utilisateur dans la durée. Le fournisseur s'efforcera de satisfaire cette aspiration en pratiquant, par exemple, l'analyse de la valeur.</i>

A chaque perspective correspond une façon spécifique d'aborder la qualité. Les voici :

⇓Perspective	Mode d'approche de la qualité
de Court terme (plutôt statique) : pour une opération bien définie...	La qualité (au sens étroit) mise en œuvre à travers l'" assurance de la qualité ". Ce processus vise la satisfaction du client.
de Long terme (dynamique) : le progrès à réaliser...	La qualité totale mise en œuvre à travers un processus d'amélioration continue. Ce processus vise l'excellence (idéal type).

1.2 Approche normative de la qualité

La qualité et l'assurance qualité sont normalisées à travers notamment les normes ISO 9000 relatives au système de management de la qualité.

Voici la définition normative de la qualité :

APTITUDE d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et AUTRES PARTIES intéressées.

L'adjonction de la notion d'"**aptitude**" à l'occasion de la publication de la version 2000 des normes met en évidence la prédominance de la dynamique relationnelle qu'elles proposent : la qualité n'est pas dans les caractéristiques en tant que telles mais dans l'aptitude des caractéristiques.

La référence aux **autres parties intéressées** implique que la qualité ne s'entend pas seulement de la satisfaction des **exigences du client** (externe ou interne) mais aussi de celles de **l'environnement**, du **personnel**, des **associés**...

La définition normative de l'**ASSURANCE DE LA QUALITÉ** découle de la définition précédente :
Ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité.

Voici la définition de la **QUALITE TOTALE** :

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 tous les membres de l'organisme et pour la société.

1.3 Intégration des définitions empiriques dans les définitions normatives

Pour conclure, voici comment les approches empiriques de la qualité s'articulent avec la pensée dominante telle qu'elle s'exprime dans les documents normatifs :

Logique...⇒ ⇓ Perspective	D'offre ou de fournisseur	De demande ou de client
de Court terme Assurance de la Qualité	Conformité aux spécifications ⇒ <i>la conformité aux spécifications est un moyen pour parvenir à l'aptitude à l'emploi</i>	Aptitude à l'emploi ⇒
de Long terme QUALITÉ totale	Excellence ⇒ <i>S'efforcer d'apporter de plus en plus de valeur au client est un puissant facteur de progrès vers l'excellence</i>	Attribut de valeur ⇒

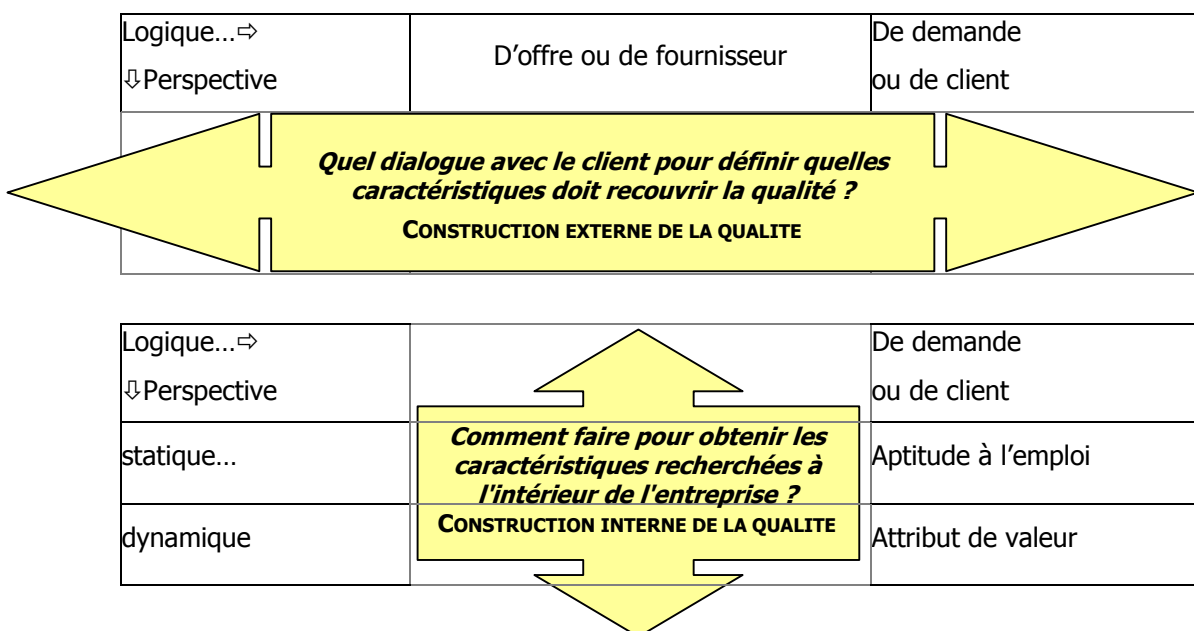
2. La construction de la qualité dans l'entreprise

2.1 Le questionnement de la qualité

Construire la qualité, c'est répondre à 2 questions successives :

1. **Quelles caractéristiques** doit recouvrir la qualité ?
2. **Comment** faire pour **obtenir** ces caractéristiques ?

Ces étapes de la construction de la qualité sont suggérées par la grille récapitulant les différentes acceptions de la qualité selon qu'on envisage un raisonnement dans le sens vertical ou dans le sens horizontal.



2.2 La construction externe de la qualité

En résumé, la construction externe de la qualité s'opère par la relation client-fournisseur. A travers cette relation vont être réglés les problèmes de détermination de la qualité lors de l'échange :

- **Comment définir la qualité** de l'objet (bien ou service) échangé ?
- **Qui est qualifié pour définir la qualité** (le client ou le fournisseur) ?
- Sur **quelles dispositions** s'accorde-t-on **pour donner confiance** au client quant à la réalité de la qualité convenue (assurance de la qualité) ?

Dans l'ouvrage "Économie et théorie des conventions", P.-Y. GOMEZ appelle "**convention de qualification**" la structure de coordination des comportements des partenaires sur le marché qui répond à ces différentes questions.

Il existe un continuum de situations entre les deux archétypes suivants pour la construction externe de la qualité :

- Le **client-roi**, c'est lui qui définit la qualité, on parlera de **marché "compétition"** (restauration, grande distribution),
- Le **fournisseur-roi**, la définition de la qualité est déléguée au fournisseur jugé le plus compétent de ce point de vue, on parlera de **marché "délégation"** (avocats, experts, médecins).

2.3 La construction interne de la qualité

Résumons maintenant comment s'opère concrètement la construction interne de la qualité. Le problème est de faire en sorte que les engagements pris sur le marché (par la convention de qualification) soient respectés durant le processus de production.

Pour ce faire, un accord est nécessaire entre chaque salarié et l'entreprise sur la **"juste place"** que celui-ci doit occuper. Si le contrat de travail peut expliciter une part de cet accord, une autre part reste largement implicite, notamment tout ce qui concerne la motivation, l'implication et l'adhésion adéquate (ni trop, "on tue le métier", ni trop peu). Le même auteur parle à ce propos de **"convention d'effort"**.

Il existe un continuum de situations entre les deux modèles suivants pour la construction interne de la qualité :

- Le modèle de la **grande armée classique** dans laquelle les rôles de chacun sont étroitement normés et ne prennent leur sens relativement qu'à l'ensemble logique constitué par l'entreprise tout entière, la liberté individuelle étant réduite au minimum. P.-Y. GOMEZ qualifie ce modèle de **"firme communautaire"** (hôpital, banque traditionnelle, entreprise sportive).
- Le modèle de l'**armée de guérilla** dans lequel l'initiative individuelle largement ouverte est bornée par quelques principes et objectifs généraux précis émis par l'organisation. L'auteur la qualifie de **"firme marchande"** en ce sens que la relation entre le salarié et la firme s'apparente à une relation client-fournisseur (cabinet d'avocats, grande distribution, assurances).

Attention, les exemples cités n'ont ici que valeur indicative. L'appartenance à un secteur d'activité donné détermine moins la forme de la convention d'effort qu'elle ne déterminait la forme de la convention de qualification. D'autres facteurs liés à l'histoire spécifique de la firme, les valeurs individuelles de ses dirigeants ou le contexte culturel s'avèrent tout aussi majeurs. Par exemple, **la firme communautaire trouve sa place naturelle dans la société japonaise alors que la firme marchande trouvera la sienne dans l'espace anglo-saxon.**

2.4 Les formes de la qualité

En fonction de la façon dont la qualité se construit en externe et en interne, on peut identifier 4 formes particulières de manifestation de la qualité. Ces formes sont représentées dans le tableau suivant. Les dénominations sont celles de P.-Y. GOMEZ.

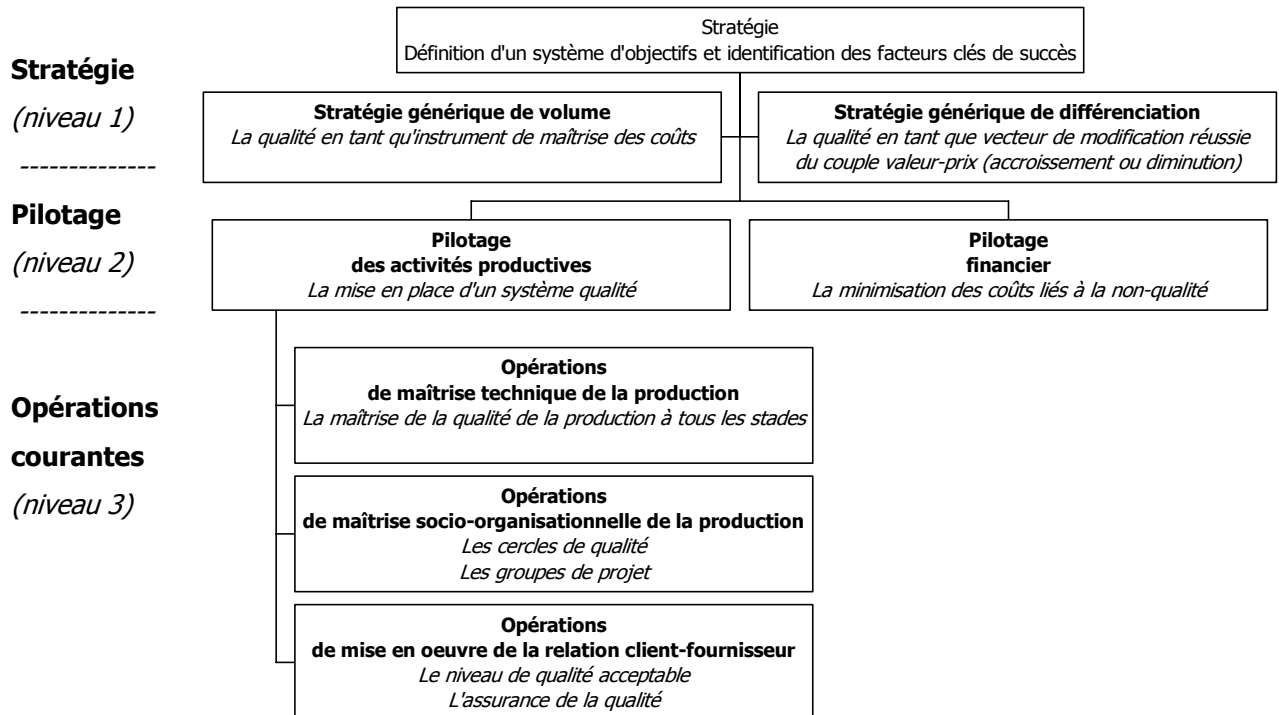
Firme communautaire

	<p>Qualité maison</p> <p>L'entreprise comme clan soumis aux contraintes de la guerre économique représente le sens de l'effort commun. La satisfaction du désir du client est la variable clé de la qualification.</p> <p><i>L'école "japonaise" : Sony, Michelin</i></p>	<p>Qualité Service public</p> <p>Délégation à l'entreprise de l'évaluation des normes de qualité articulée avec attribution à la firme de la capacité de donner du sens au travail des employés qui la composent.</p> <p><i>Hôpitaux, clubs de football</i></p>	
<p>Marché Compétition</p>	<p>Qualité standard</p> <p>Tant en interne qu'en externe, l'exigence est marchande : prix et délai sont les maîtres-mots.</p> <p><i>L'école "américaine" : Mac Donald, grande distribution</i></p>	<p>Qualité libérale</p> <p>L'individualisme des acteurs se combine avec le rôle de réputation de la société dans la relation marchande.</p> <p><i>Cabinets d'avocats, agents d'assurances</i></p>	<p>Marché Délégation</p>

Firme marchande

3. La qualité en action

Voici un organigramme conforme aux préceptes systémiques sur la base desquels on représente couramment l'entreprise. Quelques principes ou exemples d'actions illustrent chaque niveau de cet organigramme.



Rappel des principes de cette présentation systémique :

L'entreprise est une entité sociale baignée dans un environnement par rapport auquel elle doit développer un comportement **pertinent**. Cette pertinence se juge à 2 niveaux :

- Au niveau supérieur (niveau 1) par la définition d'une **stratégie et de principes généraux d'action** adaptés au contexte ;
- Au niveau inférieur (niveau 3) par une **action quotidienne** (opérations courantes) conforme à ces principes d'action.

La cohérence entre ces deux niveaux est assurée par un **déploiement** (une traduction) fidèle **de la stratégie** à travers toute l'entreprise. Cette traduction, de plus en plus détaillée à mesure qu'on descend vers le champ de la décision opérationnelle puis la traduction inverse des résultats en éléments de plus en plus synthétiques pour remonter au niveau stratégique, s'appelle le **pilotage** (niveau 2).

Une traduction fidèle de la stratégie exige deux qualités :

- La **cohérence** : non-contradiction (verticale) avec les principes généraux ;
- La **convergence** : non-contradiction (horizontale) entre les préceptes énoncés pour deux entités opérationnelles de même niveau (la direction commerciale et la direction de production, par exemple).

Un pilotage performant exige la réunion des trois qualités évoquées ci-dessus (pertinence, cohérence et convergence). Il assure la **mise sous contrôle de la gestion** de l'entreprise. Cette mise sous contrôle s'opère dans deux sphères :

- La sphère des **activités productives** d'une part (contrôle des flux de biens et services) dont le degré de maîtrise est rapporté par les indicateurs inclus dans le système de tableaux de bord ;
- La sphère **financière** d'autre part (contrôle des flux financiers) dont le degré de maîtrise est rapporté par le contrôle budgétaire.

Voici quelques éléments d'explication complémentaires concernant le déploiement de la qualité dans l'entreprise.

3.1 Au niveau de la stratégie d'ensemble

La qualité est considérée comme un puissant facteur-clé de succès,

- Aussi bien dans le cadre de stratégies de volume : on recherche alors à être le plus **performant en terme de coût**, ce à quoi la qualité peut puissamment contribuer,
- Que dans celui de **stratégies de différenciation**, qu'il s'agisse d'une différenciation par le haut (amélioration, adjonction de caractéristiques) que d'une différenciation par le bas (produit simplifié).

3.2 Au niveau du pilotage

La stratégie étant définie en intégrant explicitement peu ou prou de qualité, il faut désormais la piloter...

- au niveau des activités productives (flux non financiers) par la mise en place d'un **système qualité**. La description des méthodes de pilotage de la qualité est transcrite dans le manuel qualité qui constitue le document de référence de l'ensemble du système.

- au niveau financier, par une recherche obstinée de la **réduction des coûts liée à la non-qualité**. Attention à **ne pas confondre** ce que JURAN appelle :

- les **coûts imputables à la mauvaise qualité** (qui nous intéressent)

- et les **dépenses pour obtenir la qualité** (une partie des coûts de conception, de mise au point des méthodes de fabrication, d'ordonnancement de la production...) qui ne nous intéressent pas.

Si les **coûts des anomalies** peuvent être sans doute imputés à la première catégorie, on remarquera que les **coûts de la fonction qualité** (administration de la qualité, détection des anomalies, prévention des anomalies) y sont également imputés.

Comme le dit P. LEMAITRE : « un produit parfait est un produit qui, pour un service défini, donne, à tous les points de vue, entière satisfaction à la totalité des clients auxquels il est destiné ce qui conduit à dire qu'il serait réalisé sans aucun aléa, au plus juste prix, cédé de même, que son utilisation coûterait le minimum, que sa maintenance serait nulle, et que de surcroît il serait toujours disponible. Si nous savions réaliser cela, la fonction qualité serait totalement inutile. **Elle ne se justifie donc qu'en fonction des anomalies...** C'est une anomalie de substitution. »

3.3 Au niveau des opérations courantes

La qualité étant stratégiquement définie et opérationnellement pilotée, il reste à la maîtriser dans les faits.

3.3.1 Maîtrise technique de la production

C'est elle qui doit permettre ici et maintenant d'atteindre la qualité promise au client dans les délais requis.

Deux grands champs sont à maîtriser :

- La **disponibilité du matériel** par une maintenance adaptée, c'est l'objet de méthodes telles que la méthode TPM (Maintenance productive totale). Elle contribuera au **respect des délais** ;

- La **qualité intrinsèque du produit** : elle passe par un mode de contrôle adapté.

Deux modes de contrôle historiquement successifs coexistent :

- **L'inspection** qui consiste à vérifier toutes les pièces : cas qui prévalait au début du siècle quand les séries étaient suffisamment courtes ; cas qui subsiste lorsqu'une défaillance du produit peut avoir des conséquences graves (sur la santé ou l'environnement, par exemple).

- **Le contrôle statistique** (apparu dans les années 30) qui consiste à vérifier une partie des pièces choisies selon un protocole très précis (la SPC, contrôle statistique de processus appartient aux techniques mises en œuvre à cette fin). C'est le cas général pour les grandes séries.

3.3.2 Maîtrise socio-organisationnelle de la production

Domaine essentiel pour la **construction interne de la qualité** (la définition du consensus interne aboutissant à la qualité requise, dans les délais).

Il s'agit globalement de créer les conditions pour traiter les problèmes dans l'ordre où ils méritent de l'être.

C'est le champ dit des "**outils de la qualité**". Ces outils techniques sont mis en œuvre dans différentes formes de groupes de travail tels que les cercles de qualité ou les groupes de projet.

3.3.3 Mise en œuvre de la relation client-fournisseur

Cette mise en œuvre s'opère par la mise en place d'un **système de management de la qualité** décrit dans un manuel qualité.

Trois préceptes symbolisent le fonctionnement d'un système qualité :

- **Dire ce qu'on fait** (principe de traçabilité)
- **Faire ce qu'on dit**
- **Le faire vérifier** (réalisations d'audits internes et externes).

Un système particulier peut être défini pour assurer les relations entre un fournisseur particulier et son client. Sa validité peut aussi être attestée par une certification générale de conformité à une norme de type Iso 9000. Une telle certification dispense, dans les cas les plus courants, le fournisseur d'apporter des preuves complémentaires de l'efficacité de son système qualité.

Un système de management de la qualité certifié suppose que toutes les phases allant de l'identification des exigences du client à l'obtention de sa satisfaction soient maîtrisées.

Lorsqu'une relation particulière entre client et fournisseur exonère ce dernier de la maîtrise de certains paramètres aboutissant au produit final, ces paramètres doivent être mis en évidence et explicitement exclus du système. Par exemple :

- Une entreprise textile faisant exclusivement du **travail à façon** à partir de fournitures et de pièces de tissus prédécoupées fournies par le donneur d'ordre pourra construire un système de management de la qualité fondé pour l'essentiel sur des contrôles finaux.
- Si elle assure l'ensemble des **opérations de patronage, découpage puis confection** sur la base de modèles conçus par d'autres, elle ne pourra exclure que les exigences relatives à la conception et au développement de nouveaux produits.
- Si elle conçoit une **collection**, qu'elle fabrique ensuite totalement ou non le produit final, la totalité des exigences du référentiel devra être traitée dans le système de management de la qualité.