



FICHE PRATIQUE

TERMINOLOGIE QUALITE FONCTIONNELLE

Les fiches pratiques sont des guides simples sur les sujets traités.

Si vous les réutilisez, merci de citer la source.

mise à jour du lundi 31 décembre 2007

Les principes

1- Revenir à une terminologie « normale », telle que pratiquée couramment dans l'entreprise : La terminologie actuelle des normes est éloignée des réalités du terrain. Elle conduit à isoler l'action qualité qui ne correspond plus au bon travail, au souci de bien servir le client, à la conscience professionnelle... La « qualité » devient alors une activité à part, en supplément du travail courant, généralement un pensum qui prend du temps sans réellement améliorer...

2- Distinguer « qualité » et « qualitatif » : la qualité est un résultat : la vertu d'un item qui satisfait ses utilisateurs (voir définition plus précise plus loin). Le qualitatif regroupe un certain nombre de méthodes plus ou moins efficaces, proposées généralement par des organismes de conseil et de normalisation pour améliorer les choses dans l'entreprise. On peut citer les normes ISO 9000 et dérivées, l'EFQM, le 6 sigma, etc... Ce sont généralement davantage des méthodes d'analyse et de description que des méthodes d'amélioration proprement dites.

A éviter : les contresens entendus couramment. Quelques exemples :

- « je fais de la qualité aujourd'hui », en parlant des travaux demandés par le responsable qualité, par exemple la rédaction d'une procédure : non ! Je fais de la qualité si je fais du bon travail. La rédaction d'une procédure constitue de la qualitatif. Cela contribue à la qualité si la procédure améliore réellement les choses, sinon, c'est une non-qualité de plus...
- « Je faisais jusqu'ici de la qualité sans le savoir, comme M. JOURDAIN... » : non ! cette phrase signifierait que je ne sais pas réellement travailler correctement et le fais « au hasard »... Dire plutôt : Je fais de la qualité lorsque mon travail est satisfaisant (mais je fais aussi peut-être par contre de la non-qualité sans le savoir, si je ne me rends pas compte des problèmes induits par mon travail chez les autres ...)
- « Ce fournisseur ne fait pas de qualité car il n'est pas certifié » : encore non ! Le fournisseur fait de la qualité si ses fournitures sont sans défauts. La certification n'est qu'un label, qui n'est valable que s'il garantit bien la qualité des prestations fournies. Une bonne façon de le vérifier : comparer la qualité des prestations des fournisseurs certifiés avec celle des autres.

La qualitatif doit être jugée à ses résultats en termes d'amélioration concrète, comparés aux efforts fournis et aux coûts. L'objectif doit toujours rester d'utiliser les méthodes les plus efficaces pour améliorer, sans tomber dans les effets de mode.

Terminologie fonctionnelle

▪ **Pour toute activité ou "processus" :**

- **La qualité externe :** obtention du résultat attendu de façon parfaite et sûre,
- **La qualité interne :** un fonctionnement parfait, sans pertes d'efficacité.

La qualité n'est pas un objectif en soi mais un intermédiaire pour atteindre un objectif final, exemples : vendre d'avantage, mieux fonctionner, être plus rentable, mieux soigner, éviter les incidents... C'est par rapport à ces objectifs « opérationnels » qu'elle doit être jugée.

▪ **Les non-qualités :** tout ce qui s'oppose à la qualité dans les sens précédents :

- **Externes :** Mauvais résultats, insatisfactions clients, "moins" par rapport à la concurrence...
- **Internes :** défauts, pertes, erreurs, dysfonctionnements, défauts de rentabilité, mauvaises conditions de travail, démotivations...

▪ **Le niveau de qualité :** La qualité parfaite est un idéal. Dans la pratique, on obtient seulement un niveau de qualité donné, mesuré généralement, par opposition, par le taux de non-qualités constatées : taux de défauts, de retards, de mécontentement...

▪ **Démarche qualité** (au sens propre : démarche d'amélioration de la qualité) : travaux ayant pour but l'amélioration de la qualité (à ne pas confondre par exemple avec une démarche de certification, qui est une démarche de labellisation et qui n'est « qualité » que si elle est orientée prioritairement sur l'amélioration et la

résolution des problèmes). La démarche qualité peut être globale ou ponctuelle (exemple : groupe de travail).

Son efficacité se mesure à ses résultats en termes d'amélioration concrète, comparés aux efforts fournis et aux coûts.

Les caractéristiques d'une bonne démarche qualité :

- Prendre pour seul objectif l'amélioration de l'organisme
- Être fondée sur la mesure des phénomènes, de façon à partir d'un diagnostic précis, à éviter les erreurs et à avoir une efficacité mesurable
- Être menée de façon participative avec tous les acteurs concernés (car la qualité ne peut s'obtenir efficacement que grâce aux efforts volontaires de chacun, et non de façon imposée et autoritaire).
- Être mise en oeuvre par des spécialistes compétents afin de mettre en place des améliorations efficaces et optimales (éviter l'amateurisme et le bricolage).

- **Le management par la qualité** (et non le « management de la qualité » : on ne manage pas une qualité, mais une équipe...) : vouloir gagner en étant meilleur que les autres :

- Chercher à mieux satisfaire les clients que la concurrence de façon à ce qu'ils achètent chez nous (et non par exemple baisser les prix, faire de la promotion... qui sont d'autres stratégies)
- Chercher à être plus productif en luttant résolument contre la non-qualité interne : promotion des valeurs, des compétences et des hommes, qualité des moyens, perfection de l'organisation et des méthodes, traitement des dysfonctionnements et des défauts techniques... (et non le dirigisme, le yakafokon, l'insuffisance des moyens...)

Le management par la qualité est une stratégie parmi d'autres. Il a toutefois ceci de particulier qu'il est le seul à permettre d'atteindre simultanément l'accroissement du chiffre d'affaires, de la rentabilité, de la motivation du personnel, de la pérennité de l'entreprise et de l'agrément des conditions de travail. Il permet également à toutes les autres stratégies de mieux réussir. Tous les leaders l'ont compris.

- **La gestion de la qualité** : gérer le qualitatif, c'est-à-dire diriger les activités visant à améliorer la qualité : stratégie et objectifs, organisation, planification, animation, suivi et contrôle.

Cette gestion doit être parfaitement intégrée dans les autres préoccupations de l'entreprise :

- Concernant les tableaux de bord, Il est très conseillé que ces tableaux de bord soient globaux, incluant de façon intégrée les différentes performances, y compris la qualité, exemple : résultats commerciaux et financiers, sociaux, de production et de qualité (exemples : le volume de production et le taux de défauts des produits, le nombre de livraisons et le taux de retards, le coût des développements des nouveaux produits et le % des retours sous garantie...). On gagnera à associer aux indicateurs les explications concernant les problèmes et les suggestions d'actions.
- De même, le pilotage doit être global, la qualité étant traitée au cours des comités de direction, et non par des comités qualité, qui ne sont alors pas au bon niveau de décision.

- **L'assurance de la qualité** est la probabilité fournie par l'entreprise d'atteindre le niveau de qualité fixé comme objectif. Lorsqu'il s'agit d'un engagement vis-à-vis d'un client, cette assurance de la qualité doit pouvoir être démontrée et auditée, grâce à une bonne traçabilité des précautions prises pour l'obtenir.