

Gestion de la Qualité

Bases

La gestion totale de la qualité (**Total Quality Management, le TQM**) met la qualité au premier plan des décisions de management, ce qui permet de les consolider et de les améliorer.

Il s'agit d'un processus global, systématique et permanent dans tous les secteurs d'activités. À l'heure actuelle, cette approche est mise en œuvre dans pratiquement toutes les branches des services en vue de procurer un avantage compétitif.

Il a été possible de prouver scientifiquement que le TQM influe positivement sur les résultats des entreprises, par exemple en leur permettant de se différencier ou d'abaisser les coûts, tout en renforçant l'orientation sur l'apprentissage (cf. Lam et al. 2011; Molina-Azorín et al. 2015).

Le TQM se distingue par les points et caractéristiques ci-après:

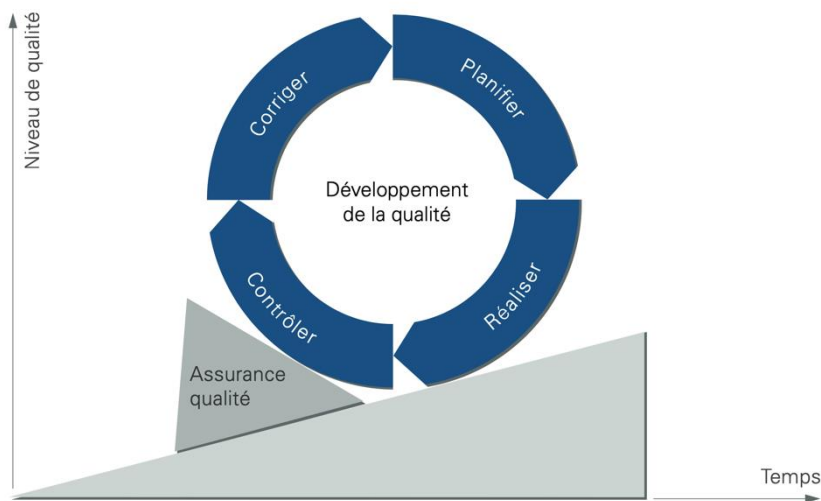
- **orientation sur les clients:** celle-ci porte aussi bien sur les clients internes que sur les hôtes/clients externes. La satisfaction optimale des besoins des hôtes/clients est centrale. Il est essentiel de connaître les attentes et les besoins de ses hôtes/clients.
- **responsabilité de gestion:** la philosophie TQM ne peut pas être déléguée, mais doit être introduite et vécue par la direction de l'entreprise. Les cadres mettent à disposition les ressources nécessaires et s'identifient au TQM, de sorte que la sensibilisation à la qualité alimente toutes les décisions stratégiques.
- **orientation sur les collaborateurs:** le travail en équipe et l'intégration de tou(te)s les collaborateurs/-trices sont indispensables à une amélioration durable de la qualité. Il incombe à chaque membre du personnel de fournir une prestation précise dans son domaine: il/elle est donc responsable de la qualité. Tout le monde doit en avoir conscience à tout moment. Un rôle particulier est dévolu dans ce contexte à la formation et à l'information mutuelle.
- **approche par processus:** les produits et les services sont le résultat d'un processus de prestation totale dans le déroulement duquel les étapes de travail sont liées les unes aux autres. La surveillance et l'optimisation des processus individuels revêt une importance centrale pour parvenir à la qualité de l'ensemble.
- **satisfaction du personnel et de la clientèle:** à terme, seuls des collaborateurs satisfaits sont en mesure de fournir aux clients des prestations de haute qualité.
- **procédure systématique:** la qualité est perfectionnée et assurée de manière systématique et cohérente.
- **processus d'amélioration:** les erreurs commises offrent une occasion de s'améliorer qu'il convient de reconnaître et de mettre à profit.

Dans le cadre du processus d'amélioration continue, la roue de Deming constitue une approche systématique connue et concrète (cf. illustration). En mettant en œuvre le cycle continu planifier – réaliser – contrôler – corriger, on relève progressivement le niveau de qualité au fil du temps.

Sur le plan de sa mise en œuvre, le TQM inclut fondamentalement trois aspects représentés sur l'illustration:

- **qualité recherchée:** niveau de prestations fixé par l'entreprise lui-même pour satisfaire les souhaits propres à chaque segment de clients et de collaborateurs.
- **développement de la qualité:** maintien actif et amélioration constante de ce niveau de prestations.
- **assurance qualité:** contrôle délibéré du niveau de prestation et réactions en cas de divergences constatées.

Roue de Deming



Source: Deming, William Edwards, and Deming W. Edwards 1982