



Fiche de lecture :

« *Quatre révolutions du management par la qualité totale* »

Un livre de :

*SHOJI SHIBA*

*ALAN GRAHAM*

*DAVID WALDEN*

Préparée pour :

**D. H. BERBOU**

Préparée par :

**MASTFI IMANE**

**N°1141**

**Groupe 3**

**3<sup>ème</sup> année Commerce**

---

*Année universitaire*

---

## *Sommaire*

<b>Remerciements.</b> .....	<b>3</b>
<b>Synthèse managériale</b> .....	<b>4</b>
<b>Bibliographie des auteurs</b> .....	<b>5</b>
<b>Identification de l'ouvrage</b> .....	<b>7</b>
<b>Informations complémentaires</b> .....	<b>9</b>
▪ Nature de l'ouvrage .....	9
▪ Présentation de la méthode.....	9
▪ Présentation des intérêts .....	10
▪ Présentation de la méthodologie .....	10
▪ Traitements et outils utilisés.....	11
<b>Résumé</b> .....	<b>12</b>
I. Evolution de la qualité : les concepts qualité .....	13
1. la conformité aux règles .....	13
2. l'adaptation à l'utilisation.....	14
3. la maîtrise du coût .....	14
4. la satisfaction des exigences latentes .....	14
II. l'évolution des méthodes qualité.....	15
1. la satisfaction des quatre exigences.....	15
2. évolution de la méthodologie .....	16
3. les quatre révolutions de la pensée managériale .....	17
i. 1 <sup>ère</sup> révolution : la priorité au client.....	17
ii. 2 <sup>ème</sup> révolution : l'amélioration continue .....	23
iii. 3 <sup>ème</sup> révolution : la participation totale .....	28
iv. 4 <sup>ème</sup> révolution : l'insertion dans un réseau social.....	29
<b>Lecture critique et évaluation</b> .....	<b>30</b>

## *Remerciements*

La fiche de lecture est un document incontournable pour attester de la lecture d'un ouvrage et de sa compréhension.

Néanmoins, nous n'avions jusque là aucune vraie méthodologie ou plan pour bien la réussir afin qu'elle reflète au maximum les principaux points développés dans l'ouvrage en question.

C'est pour cette raison que je tiens à remercier D. H. BERBOU pour son effort colossal à vouloir nous inculquer cette méthodologie, que je trouve particulièrement constructive, complète et valable pour tout type de livre consulté.

Je profite de l'occasion également pour lui exprimer ma sincère gratitude pour la qualité exceptionnelle de son enseignement, les outils utilisés, la rigueur imposée et le suivi élaboré dont il n'a cessé de nous faire part durant toute l'année scolaire que je trouve des plus enrichissantes de mon parcours universitaire.

## *Synthèse managériale*

■ Le livre commence par décrire la nature évolutive de la qualité, puis enchaîne par la description du TQM comme un système évolutif de concepts et de pratiques permettant de créer des produits et services de haute qualité pour la satisfaction croissante du client dans un monde en changement rapide.

■ Le corps principal de cet ouvrage est organisé suivant quatre concepts, appelés : « les quatre révolutions de la pensée managériale » qui se sont avérés fondamentaux pour la réussite de l'application du TQM à ce jour. Ce sont :

● *la priorité au client* :

L'entreprise qui se concentre sur les clients demeure attentive à ceux dont les besoins changeants définissent les critères de sa propre réussite.

● *L'amélioration continue* ; qui fournit l'idée d'un cycle d'apprentissage.

● *La participation totale* :

Elle reste compétitive, la participation et les compétences de tout le monde sont donc nécessaires.

● *L'insertion dans le réseau social* :

Elle fournit une culture de soutien et les moyens d'acquérir une expérience et un perfectionnement rapides dans l'application des méthodes de la qualité.

■ Les quatre révolutions de la pensée managériale du TQM sont à appliquer en premier lieu à ce dernier pour qu'il réponde mieux aux besoins des entreprises et de la société ; elles doivent aussi être mises en œuvre après ré expression selon la culture propre de l'entreprise.

■ La transformation profonde de l'entreprise, de sa culture et de son fonctionnement ne peut être que progressive : Elle exige de persévérer dans la démarche au-delà des premiers résultats... et des premières difficultés.

## *BIBLIOGRAPHIE DES AUTEURS*



• **SHOJI SHIBA** est professeur au MIT, où il enseigne des cours diplômants à la Sloan School of Management et au Leaders or Manufacturing Program. Jusu'en 2000, il était également professeur en Business Administration et Doyen à la School of Applied International Studies de l'Université de Tokiwa au Japon. SHOJI SHIBA est aussi professeur Emérite de l'Université de Tsukuba au Japon, et a été professeur Adjoint durant son dernier séjour au MIT.

Étant un expert international en TQM, Dr SHIBA est responsable de la dissémination des pratiques et méthodologies du TQM aux industries et gouvernements de plusieurs pays, tels le Chili, la Chine, la France, la Hongrie, l'Inde, l'Irlande, l'Italie, la Malaisie, le Portugal, l'Espagne, la Suède, la Suisse, la Thaïlande, le Royaume Uni et l'ancien URSS. En honneur à son travail en Hongrie, ce pays a établi le IIASA-Shiba Award, présenté annuellement aux groupes et individus qui contribuent significativement au TQM. Le président de la république hongroise a aussi accordé le « Republic's Small Cross of Order of Merit » pour Dr SHIBA, pour la grande valeur et la généreuse activité qu'il a accomplies dans le domaine de l'amélioration de la qualité et du management en Hongrie.

En 1989, Dr SHIBA avait aidé à l'établissement du Center of Quality of Management.

**DAVID WALDEN** a reçu un diplôme et licence en mathématiques au San Francisco State College et a ait des études diplômantes en sciences de l'informatique au MIT. Après la

faculté, il a travaillé au MIT Lincoln Laboratory, Norsk Data (Oslo, Norway), et au Bolt Beranek Newman Inc. (Cambridge, Massachusetts).

Au Bolt Beranek and Newman Inc., il a été membre original de l'équipe qui a développé l'ARPANET, précurseur de l'Internet. En ses 30 ans de carrière dans les affaires, il a eu une succession de postes en technique, en management technique et en management général. Dès qu'il s'est retiré des affaires, M. WALDEN a rempli à mi-temps des postes au CQM et la MIT Sloan School of Business où il a été conférencier senior. M. WALDEN est un auteur fréquent, orateur et éditeur de divers sujets techniques et de management.

En 1990, M. WALDEN a été membre de l'équipe exécutive des compagnies de la région de Boston qui a désigné l'opération du CQM.

### **RENE FOURTOU**

Président Directeur Général de Rhône-Poulenc,

Président du Mouvement Français pour la Qualité,

Président de l'Institut Qualité et Management.

## *IDENTIFICATION DE L'OUVRAGE*

**Titre de l'ouvrage :**

4 révolutions du management par la qualité totale

**Noms des auteurs :**

SHOJI SHIBA

ALAN GRAHAM

DAVID WALDEN

**Nature de l'ouvrage :**

Management et ressources humaines

**Nombre de page :**

505

**Langue de publication :**

japonais

**Traduction à la langue française par :**

RENE PIETRI

**Nom de l'éditeur :**

DUNOD

Ce livre est né d'une idée de SHOJI SHIBA, professeur à l'université TSUKUBA et actuellement professeur adjoint au MIT (Massachusetts Institute of Technology). L'une de ses sources est le cours professé par SHIBA au MIT deux fois par an de 1990 à 1993, à l'intention des étudiants de l'école de SLOAN de management et dans le cadre du programme à l'intention des responsables production.

Le programme du MIT propose des cours et des stages débouchant sur deux maîtrises :

- ❖ L'une sur le management, dispensée par l'Ecole SLOAN du MIT ;
- ❖ L'autre en ingénierie, dispensée par l'Ecole d'Ingénierie du MIT.

L'objet de ce programme est de former les étudiants à des fonctions de responsables de production.

Ce livre a pour autre source un cours proposé par SHOJI SHIBA et le centre pour le management de la qualité (CQM), organisation d'entreprises formée dans le but de mettre en commun des expériences et des moyens pour l'application du TQM.

Ce cours de six jours, qui a débuté à l'automne 1990, a permis aux dirigeants des entreprises membres du CQM de disposer d'une vision générale du TQM et des stratégies nécessaires à son application. Les matériaux de ce livre ont été rassemblés lors de la seconde édition en cours, pour laquelle des participants des entreprises du CQM avaient préparé des études de cas appropriées et aidé SHOJI SHIBA à organiser le cours et à le donner.

### **Manuel d'apprentissage et de mise en oeuvre du système TQM**

**Shoji Shiba Alan Graham David C. Walden René Piétri Jean-René Fourtou**

**Dunod 10/2000**

## *Informations complémentaires*

### *1. Nature de l'ouvrage :*

Cet ouvrage est de nature méthodologique :

Le thème de ce livre (TQM) constitue un outil de management et de gestion des ressources humaines. L'approche utilisée par ses auteurs est didactique et structurante (structuration du livre en parties).

Le niveau de rigueur étant largement avancé et vue la nature du livre (qui est une retranscription du cours de SHOJI SHIBA ), le souci de vulgarisation est visible.

Le livre comporte plusieurs niveaux, il est aussi bien assimilable pour des néophytes (étudiants) que pour les initiés (cadres et entreprises) et est plus facilement assimilable étant donnée la présence de différents exemples pratiques d'entreprises utilisant ou ayant utilisé les méthodes citées.

### *2. Présentation de la méthode :*

■ Globalement, la question principale dans cet ouvrage est de détecter les concepts fondamentaux pour la réussite de l'application du TQM et qui constituent de révolution (quatre exactement) de la pensée managériale.

■ Pour concrétiser cette méthode, les auteurs ont choisi de raisonner par parties, chacune constituant une révolution du TQM, ceci après avoir décrit l'évolution de la qualité :

● évolution de la qualité selon quatre concepts :

- La conformité à des règles ;
- L'adaptation à l'utilisation ;
- La maîtrise de coûts ;
- La satisfaction des exigences latentes.

- les quatre révolutions de la pensée managériale :
  - *1<sup>ère</sup> révolution : priorité au client* : changement de la conception du travail.
  - *2<sup>ème</sup> révolution : amélioration continue* : le management des processus ; l'amélioration continue ; la maîtrise des processus ; l'amélioration corrective ; l'amélioration anticipatrice ; son application au développement de nouveaux produits.
  - *3<sup>ème</sup> révolution : participation totale* :
    - Savoir travailler en équipe ;
    - Le management HOSHIN.
  - *4<sup>ème</sup> révolution : réinsertion dans un réseau social*.

### *3. Présentation des intérêts :*

Ce livre acquiert un intérêt pratique particulier de son contenu puisqu'il permet à chaque dirigeant et à chaque manager de découvrir les clés de succès pour son entreprise.

Il expose les concepts fondamentaux du TQM et le récit de sa mise en œuvre dans diverses situations et dans des entreprises bien réelles.

### *4. Présentation de la méthodologie :*

#### ■ **approches utilisées :**

Ce livre a pour source les cours dispensés par SHOJI SHIBA et la CQM. Il se base donc sur un **retraitement de l'information accumulée** concernant les pratiques, outils et méthodes pour la conduite d'un système évolutif pour les entreprises.

Il est d'autant plus intéressant puisqu'il se base également sur des études de cas des différents participants des entreprises du CQM au cours de M. SHOJI SHIBA appropriés et qui servent de terrain **d'observation et d'expérimentation** des outils enseignés.

**■ démarche suivie :**

Dans ce livre, les auteurs ont essayé de **présenter les différents constats** permettant aux dirigeants et responsables d'entreprises de bien comprendre, au-delà des controverses, la nature et les ressorts profonds du TQM.

**■ structuration du plan :**

L'objectif de ce livre étant **d'éclairer les lecteurs** sur le TQM comme système d'apprentissage pour développer les capacités du personnel et améliorer le fonctionnement de l'entreprise ; son plan a été structuré de façon à **définir les quatre principales révolutions du TQM** chacune en une partie, et intégrant aussi une partie introductive sur l'évolution de la qualité.

Les auteurs, en présentant objectivement ces quatre révolutions n'oublient pas de recommander de les appliquer à l'amélioration du TQM lui-même pour qu'il réponde toujours mieux aux besoins des entreprises et de la société. Ils insistent aussi sur la pertinence de la réappropriation de ces outils dans la « langue » ou la culture de l'entreprise.

### *5. Traitements et outils utilisés :*

Pour répondre aux questions posées, le livre est un manuel voire une bible de tous les concepts de qualité qui intègre aussi bien le client, le personnel, que l'ensemble de l'environnement social. Plusieurs modèles donc ont été cités (le modèle en WV de l'amélioration continue par exemple ainsi que le management HOSHIN...).

## *Résumé*

## I. L'ÉVOLUTION DE LA QUALITÉ :

Qu'est-ce que la qualité ? voici une question à multiples facettes, difficile à aborder dans l'abstrait. Il est plus aisé d'en comprendre la signification en examinant son évolution dans de grandes entreprises. Aux Etats-Unis et en Europe, la maîtrise de la qualité sous une forme ou sous une autre l'utilisation de différents concepts de la qualité n'a cessé d'apparaître et de disparaître. En revanche, au Japon, la maîtrise de la qualité ne fut guère significative avant la seconde guerre mondiale. Au Japon désormais, on assiste, de l'absence complète à des comportements d'avant-garde en progression rapide et constante.

Cependant, les différentes étapes de l'évolution de la qualité peuvent être clairement observées dans les principales entreprises japonaises.

Les quatre stades de qualité sont :

1. La conformité à des règles ;
2. L'adaptation à l'utilisation ;
3. La maîtrise du coût ;
4. La satisfaction des exigences latentes.

### 1. LE PREMIER CONCEPT QUALITÉ : LA CONFORMITÉ A DES RÈGLES

La conformité aux règles permet d'évaluer si un produit fabriqué tel qu'il est décrit dans le manuel, est conforme aux règles énoncées. En d'autres termes, la conformité aux règles définit la qualité comme étant la propriété d'un produit qui correspond aux spécifications de ses concepteurs. Déterminer si un produit est conforme aux règles est principalement une question de contrôle. Pour y parvenir, les cadres et les ingénieurs définissent toutes les tâches de production, les enregistrent comme des pratiques normalisées dans des manuels, et fixent les procédures de contrôle pour faire respecter ces pratiques.

## 2. LE DEUXIEME CONCEPT QUALITE : L'ADAPTATION A L'UTILISATION

L'adaptation à l'utilisation est le moyen d'assurer la satisfaction des besoins du marché. Le produit peut-il être utilisé comme les clients le désirent ? Par exemple, une entreprise d'outillage fabrique des tournevis adaptés à des vis d'une dimension déterminée. Mais la plupart des gens ne souhaitent-ils pas en fait disposer d'un outil qui s'adapte à toutes les tailles de vis... et ne veulent-ils pas en outre pouvoir s'en servir pour ouvrir une boîte de peinture ?

Comme pour la conformité aux règles, l'adaptation à l'utilisation est obtenue par le contrôle.

## 3. LE TROISIEME CONCEPT QUALITE : LA MAITRISE DU COUT

La maîtrise du coût signifie qualité élevée et faible coût. Ces deux exigences sont universelles pour pratiquement tous les consommateurs, tous les produits et tous les services.

Pour parvenir à la réduction du coût tout en maintenant une qualité élevée (aucun produit ne se situant en dehors des limites), il faut réduire la variabilité du processus de production, de telle sorte que toutes les unités produites soient déjà à l'intérieur des limites de contrôle et que l'on n'ait à se débarrasser d'aucune d'entre elles.

## 4. LE QUATRIEME CONCEPT QUALITE : LA SATISFACTION DES EXIGENCES LATENTES

La satisfaction des exigences latentes rassemble les satisfactions des besoins des clients avant même qu'ils n'en soient conscients. Si une entreprise peut découvrir une exigence latente sur le marché, elle peut bénéficier d'un monopole pendant un certain temps, et demander un prix plus élevé, ce qui peut lui valoir un grand profit.

## II. L'EVOLUTION DES METHODES QUALITE

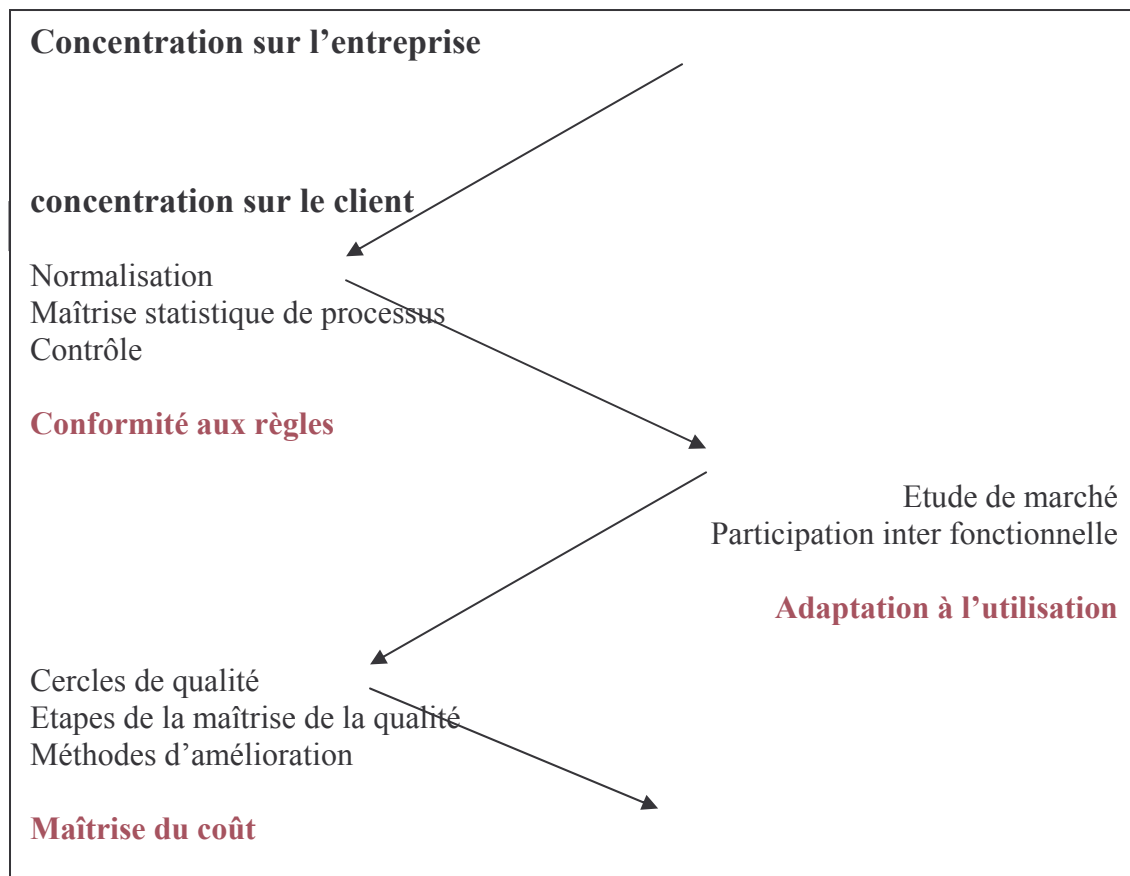
Avec l'évolution du monde, les forces de l'environnement social et économique commandent de plus en plus l'évolution des concepts qualité, les instruments et pratiques utilisés pour leur application. A travers le monde, les hommes ont compris intuitivement les quatre adaptations et tenté de les mettre en œuvre. La photographie instantanée Polaroid d'Edwin Land avait répondu à une exigence latente. Sa vision englobait à la fois le concept et les moyens de son application. Au Japon, on s'est efforcé de systématiser et de diffuser le processus d'amélioration de la qualité.

### 1. LA SATISFACTION DES QUATRE EXIGENCES :

A la suite des dévastations de la seconde guerre mondiale, le principal but de l'industrie japonaise était d'augmenter la production de façon à rétablir l'infrastructure économique du pays et le niveau de vie industriel. Dans les années 1950, la recherche de la qualité était considérée comme un obstacle à la production de masse. Quelques entreprises japonaises d'avant-garde appliquèrent à la production les outils de la maîtrise statique de la qualité (SQC).

Juste après les crises pétrolières déclenchées au cours de années 1970, l'adaptation à l'ensemble des exigences du client devint le concept qualité dominant des principales firmes japonaises.

## 2. EVOLUTION DE LA METHODOLOGIE



## 3. LES QUATRE REVOLUTIONS DE LA PENSEE MANAGERIALE

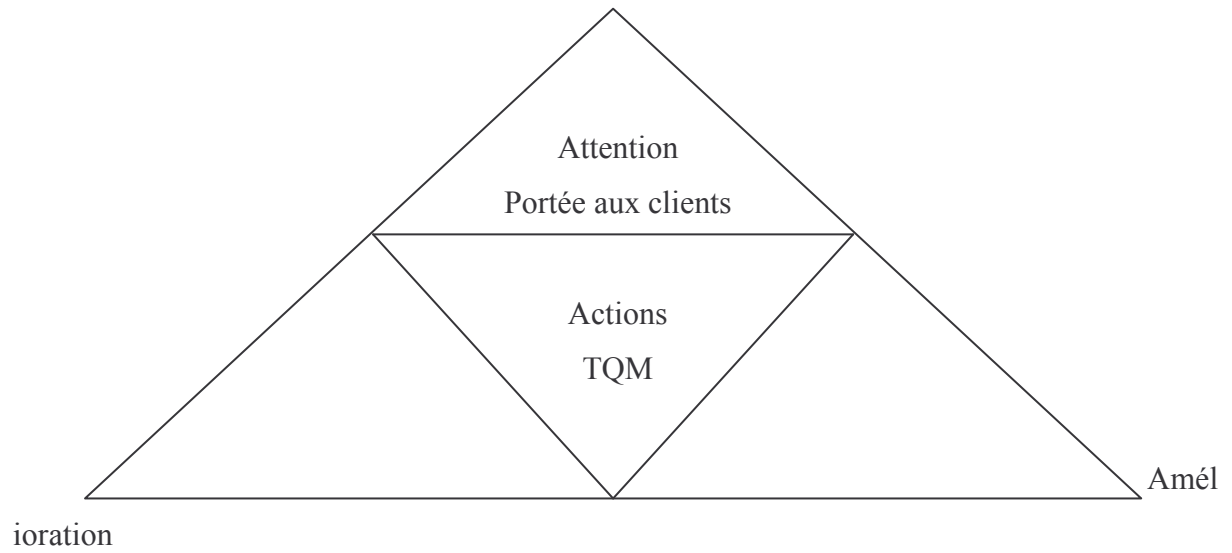
Le management par la qualité totale a été défini comme étant un système évolutif, développé avec succès dans l'industrie, destiné à l'amélioration continue des produits et des services, dans le but d'accroître la satisfaction du client dans un monde en rapide évolution.

Les concepts du TQM ont été développés au fil des années par un grand nombre d'entreprises qui cherchaient à améliorer la qualité de leurs produits et de leurs services.

Ce n'est pas une philosophie abstraite. Il n'y a pas non plus une seule bonne méthode d'application du TQM. Celle-ci doit surtout être adaptée à la culture à l'histoire de chaque entreprise.

Bien que chacune doive trouver son propre mode d'application, il existe quatre domaines de concepts et de pratiques communs aux entreprises qui réussissent. Ils diffèrent des pratiques

de nombreuses entreprises qui ignorent le TQM. Il représente quatre révolutions dans la pensée managériale :



ipation

nue

Conti

totale

Insertion dans un réseau social

### 3.1. PREMIERE REVOLUTION : PRIORITE AU CLIENT

#### LE CHANGEMENT DANS LA CONCEPTION DU TRAVAIL

##### *Le market-in :*

Le TQM nous apprend que la compréhension et la satisfaction des attentes des clients sont pour une entreprise les meilleurs moyens et les seuls durables pour la conduire au succès.

A cette fin, le TQM met l'accent sur un concept appelé « market-in » (littéralement « marché-dedans » : « faire pénétrer le marché dans l'entreprise ») fixant l'attention sur la satisfaction du client, dont il fait le but ultime du travail, contrairement à l'ancien concept appelé « product-out » (littéralement « produit-dedans » : « pousser le produit hors de l'entreprise »), fixant l'attention sur le produit.

Suivant la conception traditionnelle du travail, une tâche est accomplie – et elle l'est correctement – si le produit est fabriqué conformément au manuel de fabrication et correspond aux spécifications ou aux normes de ce manuel. Cette manière de voir est appelée « product-out », car l'attention est portée sur les efforts dépensés par l'entreprise pour produire ce qu'elle estime être un bon produit.

La conception product-out est souvent mise en œuvre de façon à laisser entendre que les clients sont idiots, qu'ils ne savent pas vraiment ce qu'ils veulent. Souvent les entreprises qui ont adopté cette conception vont rejeter la réclamation d'un client à propos d'un produit au motif : « vous en faites un usage incorrect » ou « il n'est pas conçu pour faire cela ». De même, les ouvriers croient fréquemment que leur tâche consiste à faire simplement ce qui est spécifié dans la description, les normes du produit ou le manuel de production, rien d'autre. Il arrive que les cadres aient la même attitude, estimant que « ce n'est pas leur affaire ». Mais pourquoi travaille-t-on ? Le travail est le moyen d'atteindre un objectif : satisfaire le client.

Dans la conception market-in, le produit est observé du point de vue du marché, et le travail n'est réellement achevé que lorsque le client est satisfait. Suivant cette manière de voir, « le client est roi » (ou reine), expression que les Japonais traduisent par « le client est dieu ».

Dans cette conception toujours, chaque employé a ses clients. L'entreprise a des clients externes, bien entendu, et ils doivent être satisfaits. Mais toute personne de l'entreprise, aussi éloignée soit-elle des clients externes, a aussi ses clients. Le slogan du TQM aujourd'hui bien connu, « le processus suivant est ton client » signifie que chaque étape du produit ou du service doit satisfaire l'ensemble des processus suivants.

Il s'ensuit que les clients internes (les processus suivants) ont la même importance que les clients externes.

Quiconque utilise le produit de votre travail est votre client. En fait, chacun peut avoir de nombreux clients (et être soi-même client de nombreux autres). La conception market-in oblige à se concentrer sur la satisfaction du client : la personne avec laquelle vous êtes en train de parler est votre client. Vous devez donc vous efforcer de le satisfaire.

L'idéal du TQM est de voir la conception market-in pénétrer partout dans l'entreprise et atteindre tous les membres du personnel à tous les niveaux. Bien entendu, les exigences du client évoluent. Pour améliorer le produit à travers le temps- ses spécifications, la façon dont il « marche », et celle dont il est produit- on a donc besoin d'information en retour, en provenance du client et des processus. Les Japonais appellent « kaizen » ce processus d'amélioration.

La conception incorpore l'idée d'un processus d'amélioration permettant d'ajuster le travail et le produit fabriqué en fonction de l'évolution des besoins du client. Pourquoi cette conception est-elle nécessaire ? La conception opposée (product-out) adhère à la théorie taylorienne de la division du travail. Certains individus appliquent des processus normalisés, tandis que d'autres travaillent à l'amélioration. La conception market-in s'efforce d'éliminer ce principe de séparation du travail. A la place, elle attribue au travail une double fonction.

Elle consiste pour chacun à mettre en œuvre un processus normalisé (le travail quotidien) et aussi à l'améliorer. La difficulté de la théorie taylorienne de la division du travail est que dans le monde actuel qui évolue rapidement à un rythme soutenu, elle ne permet plus de réagir suffisamment vite pour satisfaire les besoins des clients. Evolution rapide ici est l'expression clé. Elle s'applique aux exigences du client, à la technologie, aux revendications du personnel, à la communauté environnante, au système monétaire et à la situation géopolitique internationale. Une telle évolution est fréquemment imprévisible.

Donc on peut représenter le TQM comme un type de management permettant de faire face à des changements rapides.

CORNING propose l'analogie suivante à cette nécessité pour l'entreprise de s'adapter à des changements de plus en plus importants et rapides. Pendant des siècles, on a cru impossible de courir le mile en quatre minutes. Dans les années 1950, Roger BANNISTER l'a couru pour la première fois en un temps inférieur. Aujourd'hui, ce temps est l'exigence de base pour n'importe quel coureur du mile en compétition.

La situation de l'entreprise est similaire. Les entreprises qui furent les premières en qualité totale ont élevé le niveau de compétitivité.

Aujourd'hui, toute entreprise incapable d'adopter une pratique de qualité totale perd, tôt ou tard, sa compétitivité.

Bill SMITH, de MOTOROLA résume ainsi un point de vue voisin : « vous devez être le meilleur de la classe, en termes de personnel, de produits, de marketing, de technologie et de service. Autrement, vous ne serez pas compétitif. Meilleur de la classe, cela signifie que vous faites aussi bien que L.L. BEAN pour la prise de commandes, que la Federal Reserve Bank pour le traitement des transactions, et ainsi de suite. De plus, une fois que la qualité du produit du produit est élevée, le client la tient pour acquise et d'autres facteurs (par exemple, la facturation, la prise de commandes) deviennent plus importants à ses yeux. »

Ce témoignage donne une idée des raisons pour lesquelles un grand nombre d'entreprises adoptent le TQM. Dans un monde au rythme d'évolution rapide, elles sont soumises à de nombreuses pressions menaçant leur survie-menace d'insolvabilité, moral médiocre de leur personnel, coûts accrus, part de marché ou chiffre d'affaires en diminution (les deux dernières sont des formes exercées sur le marché).

Celui qui pratique le market-in sait que le client ne s'intéresse pas à l'organisation interne de l'entreprise. Ce qui l'intéresse, ce sont la qualité du produit, le coût et les modalités de mise à disposition (QCD= Quality, Cost, Delivery, suivant la terminologie du TQM).

Ceci exige un effort interfonctionnel – aucun département, aucune fonction ne peuvent, par eux-mêmes, garantir la qualité, le coût et la mise à disposition. Ceci implique deux structures organisationnelles croisées, l'une hiérarchique, pour effectuer le travail quotidien, l'autre

interfonctionnelle, pour assurer la satisfaction du client. Il faut une organisation interfonctionnelle pour orienter les efforts de tout ce qui compose l'entreprise – divisions, départements et personnel – vers une action continue pour saisir les questions essentielles (u'il s'agisse du client ou des problèmes internes), améliorer et s'adapter aux évolutions de l'environnement.

Les structures du management traditionnel ne sont généralement pas adaptées au travail nécessaire à la satisfaction du client. Les entreprises américaines ont un management des fonctions, mais n'ont pas du management interfonctionnel. Elles se concentrent sur les résultats, non sur les causes premières, ce qui veut dire qu'elles se concentrent sur des variables dépendantes, non sur les variables indépendantes. Elles portent leur attention au développement de politiques et de règles « parfaites », au lieu de voir en elles une partie du processus d'amélioration continue. Elles « dirigent » leurs ouvriers au lieu de les impliquer dans le processus d'amélioration.

Le TQM est un mouvement de masse. Ce n'est pas l'action d'une élite au sein de l'entreprise. L'effet de levier du TQM vient de ce qu'il obtient de chacun qu'il joue avec adresse son rôle propre dans l'entreprise, qu'il amène chacun à se concentrer sur ce qu'il peut faire pour satisfaire le client. C'est le rôle du cadre de pratiquer et d'enseigner le market-in.

Comme on le voit dans les entreprises pratiquant le TQM, on peut parfois se demander ce qui rend si efficace cette insistance sur la qualité.

En premier lieu, le meilleur moyen de satisfaire le client est de lui livrer un produit de haute qualité à faible prix, au moment où il le désire. Pour atteindre ses buts, il faut comprendre le produit que veut réellement le client, le concevoir et le fabriquer de telle façon qu'il fonctionne bien (en supprimant tous ses défauts), et le fournir rapidement (sans que le temps de cycle ne soit excessif). Tout ceci a pour effet, non seulement de satisfaire le client, mais aussi d'économiser l'argent de l'entreprise en réduisant le gaspillage des ressources. L'accent mis sur la qualité définie à partir du client vise un double but : satisfaire le client, et permettre à l'entreprise de fonctionner aussi efficacement que possible.

En second lieu, les désirs des clients sont nombreux et variés. Certains se fixent exclusivement sur le coût, d'autres sont motivés par une passion personnelle, d'autres veulent

éviter de prendre une décision d'achat discutable, d'autres encore prennent plaisir à imposer leur loi au fournisseur. Cependant, les clients ont en majorité un souci d'un autre ordre : 70 à 80% d'entre eux veulent un produit de haute qualité au moindre prix. Le personnel de l'entreprise a lui aussi des désirs nombreux et variés. Certains cherchent avant tout à gagner de l'argent, d'autres veulent accomplir un devoir social, d'autres travaillent en utilisant la technique la plus évoluée, d'autres encore ne désirent que leur promotion personnelle. La plupart, toutefois, s'efforcent principalement d'obtenir l'excellence dans leur travail.

*La qualité est peut-être le seul domaine où il existe une convergence aussi grande entre les buts du client et ceux du personnel. En permettant d'obtenir cette convergence, l'accent mis sur la qualité renforce encore ces deux exigences.*

### Les clients

Les entreprises américaines sont nombreuses à offrir des exemples d'approche market-in de qualité. L'objectif de CORNING est de « satisfaire complètement les exigences du client, à temps, 100% du temps ». CORNING poursuit en expliquant que, suivant son point de vue, toute activité d'entreprise met en présence un client et un fournisseur, que les exigences du client doivent être définies, comprises, reçues et acceptées par le fournisseur, et que les exigences acceptées doivent être satisfaites de façon complète.

XEROX Corporation adhère aussi au concept market-in. Suivant celle-ci : « la qualité est le principe de base de XEROX, qualité signifie procurer à nos clients externes et internes des produits et services innovants qui satisfassent pleinement leurs exigences. »

XEROX poursuit : « c'est le client qui décide en dernière analyse si nous avons ou non un emploi. L'attitude du client sera le facteur critique de notre réussite. Tout le monde doit se dire que notre obligation première va à notre client. »

L'approche de MOTOROLA, quant à elle, est simple : « satisfaction totale du client ».

Suivant le concept market-in, pour chaque pièce fabriquée, on cherche à satisfaire le client. Pour y parvenir, on doit d'abord déterminer qui est notre client.

Un client est la personne – ou le groupe - qui reçoit la livraison du travail que l'on ait. Il peut s'agir d'un produit ou d'un service. Un client qui reçoit notre production peut être externe ou interne. Un client externe est une personne qui ne travaille pas pour l'entreprise, mais qui

reçoit d'elle des produits ou des services. Notons qu'il ne s'agit pas seulement du client immédiat de l'entreprise : ce peut être aussi quiconque se trouvant dans le courant de clientèle alimenté par ses produits. Un client interne est une personne travaillant pour l'entreprise et dont le travail dépend de celui d'une autre personne travaillant aussi pour celle-ci. Dans l'exercice de toute activité professionnelle, chacun a des clients : c'est pour un client que la secrétaire tape une lettre, que l'ingénieur trace une épure, que l'employé établit un compte rendu de visite. ***Il ne doit pas y avoir d'activité professionnelle sans client.***

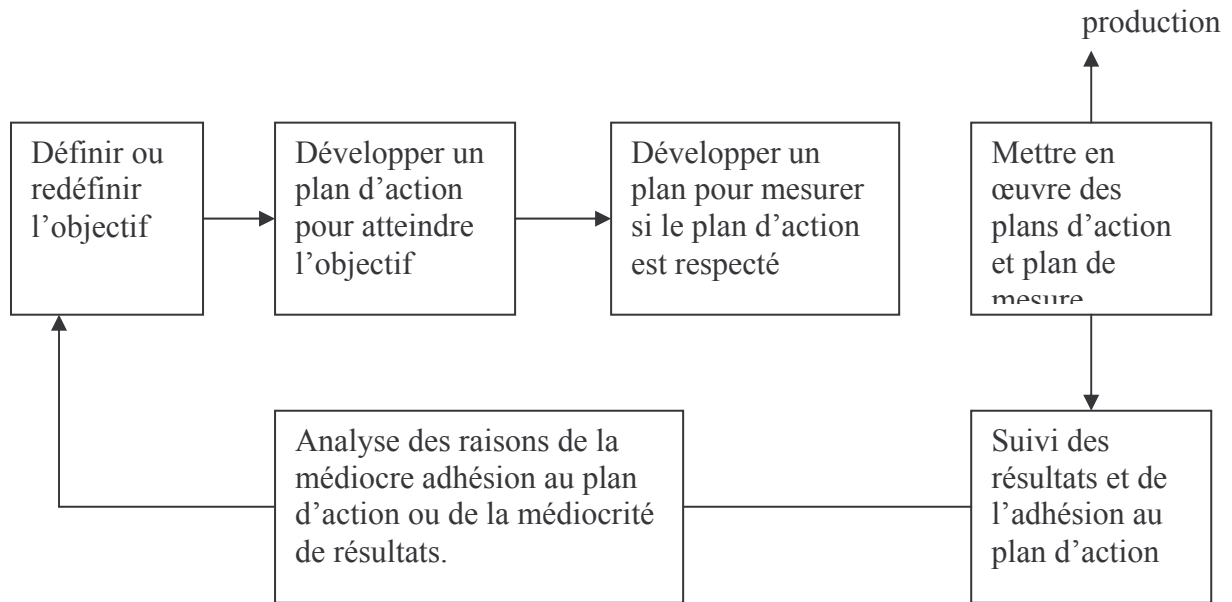
Le concept market-in contient l'idée d'un processus d'amélioration pour assurer la satisfaction durable du client. Les entreprises TQM ont souvent un processus explicite ou des règles de conduite pour leurs relations avec les clients (externes ou internes).

Chez MOTOROLA, on enseigne que la première chose à faire pour identifier un problème est de voir ce que les clients veulent et n'obtiennent pas. Les responsables des efforts d'amélioration pour assurer la satisfaction durable du client. Market-in n'est pas seulement un slogan mais imprègne les façons d'agir. Les dirigeants planifient les étapes de son institutionnalisation.

### **3.2. DEUXIEME REVOLUTION : AMELIORATION CONTINUE**

#### **LE MANAGEMENT PAR LES PROCESSUS**

Le TQM appelle cet accent mis sur les processus le management par les processus. Cela consiste à prendre conscience que les résultats sont issus d'un processus, à définir un processus qui conduise aux résultats désirés, à l'appliquer de façon à comprendre après coup pourquoi son application a produit ces résultats, et à enregistrer l'information correspondante afin d'améliorer le processus lors de la prochaine utilisation.

*Le management par les processus :***a) Le modèle en WV de l'amélioration continue :**

Le TQM utilise l'expression « amélioration continue » pour signifier u'il s'agit de concevoir l'amélioration comme un processus de résolution de problèmes. L'amélioration continue est basée sur deux idées principales : l'amélioration par itération et l'amélioration méthodique.

*Amélioration continue = amélioration méthodique + amélioration par itération*

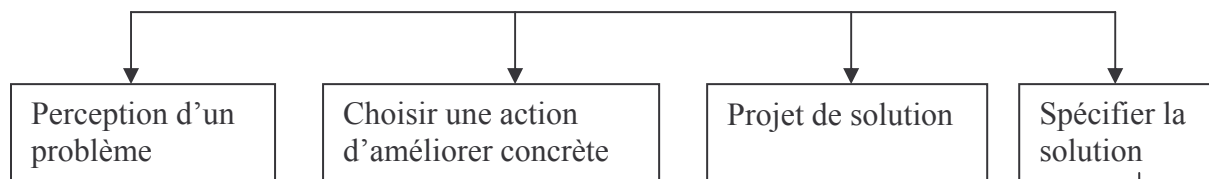
Le modèle en WV n'est pas un mode opératoire pour la réalisation d'améliorations concrètes – il est trop abstrait pour cela. Il s'agit plutôt d'une aide pour comprendre et mémoriser trois stades habituels de l'amélioration et du maintien de la qualité. Il porte aussi en lui l'idée d'un aller – et – retour systématique entre la pensée abstraite et des données empiriques, tout au long du processus de résolution de problèmes. Comme tous les modèles, il s'agit d'une abstraction et d'une idéalisation, utiles pour comprendre où l'on en est, et où l'on doit aller.

Le modèle en WV décrit la forme globale de la résolution de problèmes comme une alternance entre la pensée (réflexion, projet, analyse) et l'expérience (obtention d'informations sur le monde réel grâce à des entretiens, des enquêtes ou des valeurs

chiffrées). Le passage dans le temps entre ces deux niveaux a la forme d'un W, puis d'un V, d'où l'appellation WV.

Utilisation du modèle WV pour la résolution de problème :

Niveau de  
la réflexion



Niveau de  
l'expérimentation

### b) LA MAITRISE DU PROCESSUS

Peu nombreux sont les dirigeants – en particulier s'ils ne viennent pas des départements de fabrication de l'entreprise – à être familiarisés avec le concept de base de la maîtrise de processus. S'ils en connaissent l'existence, ils n'imaginent pas qu'elle puisse s'appliquer à d'autres domaines qu'à la fabrication.

En fait, la maîtrise de processus ne s'applique pas seulement aux processus de fabrication. Elle peut aussi s'appliquer à l'enregistrement de commandes, aux cours de formation, à la facturation, au recrutement, à la prévision de la trésorerie au jour le jour, à la clôture mensuelle des comptes, aux demandes d'intervention des services d'entretien, à la prévision des besoins en capacité des moyens de télécommunications, à la préparation de la documentation produits ou au budget de l'entreprise.

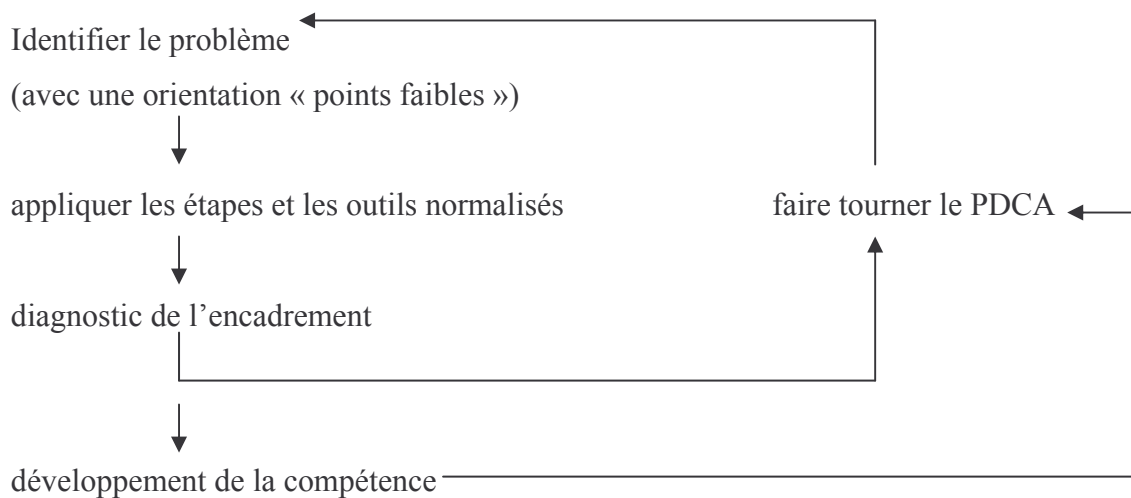
La maîtrise de processus peut s'appliquer à tout processus répétitif et mesurable. En d'autres termes, elle peut être appliquée à un grand nombre de tâches diverses.

Quelle que soit la longueur du cycle ou la complexité de la tâche, la maîtrise peut leur être appliquée.

### c) L'AMELIORATION CORRECTIVE :

L'amélioration corrective traite de la correction ou de l'amélioration de processus existants – réaction à des perfections, telles que les défauts, les retards, les gaspillages. L'approche corrective consiste à normaliser le processus de résolutions de problèmes, en utilisant, par exemple, les sept étapes et les sept outils de la maîtrise de la qualité.

#### Le modèle des étapes de la résolution corrective de problèmes :



**d) L'amélioration anticipatrice :**

L'amélioration anticipatrice s'applique aux situations où des entreprises, après avoir choisi une orientation, se trouvent confrontées à plusieurs orientations possibles, sans savoir laquelle choisir. On l'utilise pour découvrir les critères amont sur lesquels baser l'amélioration.

La méthodologie de l'approche anticipatrice n'est pas aussi bien établie que celle des sept étapes et des sept outils de l'amélioration corrective, ou de la normalisation et des méthodes statistiques de la maîtrise de processus. Il n'existe pas de processus normalisé (comme celui des sept étapes) pour l'amélioration anticipatrice. Le processus prévisionnel le plus totalement développé à ce jour est celui du Déploiement de la Fonction Qualité (QFD= Quality Function Deployment).

**e) l'application de l'amélioration anticipatrice au développement de nouveaux produits :**

L'une des utilisations les plus courantes de l'amélioration anticipatrice a trait au développement des produits. L'amélioration anticipatrice permet d'explicitier les exigences imprécises du client ou de préciser les moyens de les satisfaire.

Les clients n'ont souvent qu'une représentation imagée de leurs besoins confus ou latents en spécifications physiques qui caractériseront les nouveaux produits. Il est possible aussi que le client ait des exigences claires, mais que la voie à emprunter pour les convertir en un produit physique ne le soit pas ; on peut alors ne pas savoir comment résoudre le problème.

Par exemple, le client veut un prix bas, mais on ne dispose pas de la technologie permettant de l'obtenir.

Ainsi, l'amélioration anticipatrice permet de clarifier l'image confuse que se fait le client ou de découvrir une voie claire pour parvenir au produit physique désiré.

### 3.3. TROISIEME REVOLUTION : PARTICIPATION TOTALE

#### a) savoir travailler en équipe :

Dans l'entreprise, tout le monde doit être impliqué de manière efficace dans ce qui concourt à la satisfaction du client et à l'amélioration continue. Le TQM est un mouvement de masse. Dans le monde d'aujourd'hui on ne peut plus se reposer seulement sur les quelques génies et autres personnes très efficaces d'une entreprise.

Tout le monde doit être mobilisé pour améliorer sa façon de travailler et satisfaire les clients. Pour entraîner chacun à atteindre ces objectifs, les entreprises doivent changer leur façon de concevoir et d'organiser le travail.

#### b) Le management HOSHIN :

Le management HOSHIN oriente l'ensemble des activités du personnel de toute l'entreprise de façon qu'elle atteigne ses objectifs principaux et qu'elle réagisse rapidement aux évolutions de son environnement.

Il implique l'ensemble des cadres d'une façon coordonnée dans le cycle annuel de planification de l'entreprise.

Il procure ainsi une importante stratégie de participation totale, tout en remplissant sa mission de déploiement de la politique de l'entreprise.

Le management HOSHIN a trois objectifs :

- Il vise à orienter l'ensemble du personnel de l'entreprise vers les objectifs clés de l'entreprise.
- Il vise à orienter l'ensemble des fonctions et des tâches, qu'il s'agisse du travail quotidien ou du travail d'amélioration.
- Il vise à adapter rapidement et efficacement les objectifs et les activités de l'entreprise aux changements rapides de la société et de l'environnement.

### **3.4. QUATRIEME REVOLUTION : INSERTION DANS UN RESEAU SOCIAL**

Une caractéristique importante du TQM est l'implication de l'environnement social dans la formation. On peut se le présenter comme un apprentissage en réseau, auprès du réseau d'entreprises, clients, fournisseurs et autres.. Cet apprentissage est nécessaire car les pratiques du TQM se sont développées à travers essais et erreurs.

#### *Une infrastructure pour le fonctionnement en réseau :*

Les Japonais ont identifié six éléments d'infrastructure du fonctionnement en réseau. Ces éléments sont :

- ❖ Une organisation nationale de la promotion ;
- ❖ Une formation ;
- ❖ La diffusion des connaissances ;
- ❖ Des activités de promotion en direction de l'environnement social ;
- ❖ Une certification nationale des règles ou normes ;
- ❖ Le développement de nouvelles méthodes.

## *LECTURE CRITIQUE ET EVALUATION*

- Le modèle du TQM, à travers ses quatre révolutions est vraiment très important à étudier et à analyser afin de mieux répondre aux exigences changeantes de l'environnement. C'est un vrai système d'apprentissage.
- Les limites de ce système-là sont néanmoins bien explicitées par les auteurs, puisqu'ils ne cessent de préciser que comme tout système, il devra être adapté à l'environnement où il évoluera et sera apte au changement.
- Le livre est conçu de manière simple, avec des schémas explicatifs destinés aux étudiants, aux professeurs, aux dirigeants et responsables d'entreprises. Tous les termes et modèles y sont clairement définis.
- Le plan de travail est décrit dans les détails et la méthodologie choisie est adaptée à la nature didactique du sujet.
- La validité et la fiabilité des outils exposés sont vérifiables, surtout à travers les études de cas réelles des différentes entreprises intégrant le programme du CQM.
- Les résultats sont clairement présentés et permettent de tirer des conclusions évidentes et surtout réalistes sur le sujet.
- Le livre est une traduction à la langue française, néanmoins, ceci reste imperceptible vu la qualité de l'écriture du texte et sa retranscription claire et suivant une logique cohérente.
- Etant donnée l'origine pédagogique de l'ouvrage (cours de M. SHOJI SHIBA et études de cas réelles par les personnels des entreprises citées), ce dernier révèle une attitude scientifique non biaisée qui permet une meilleure assimilation et compréhension des concepts.