

1 Quelles sont les spécificités d'une démarche qualité ?

Ce qui différencie une démarche qualité de toute autre démarche (de performance, d'amélioration, d'organisation, etc.) dans l'entreprise et dans tout autre organisme, c'est que le client et sa satisfaction par rapport aux produits et aux services rendus, sont toujours au centre et en arrière-plan des actions individuelles et surtout collectives.

In fine, c'est l'appréciation du client sur ce qui lui est fourni qui valide la démarche qualité.

Bien sûr, on peut chercher à optimiser les coûts pour être viable économiquement. On peut également engager des réorganisations pour travailler plus rationnellement. Mais si l'avis du client n'est pas pris en compte, nous ne nous plaçons pas vraiment dans une démarche qualité.

Une autre spécificité de la démarche qualité, sur laquelle il faut obligatoirement insister, c'est son caractère collectif. Le champ de pertinence d'une démarche qualité est bien d'arriver à satisfaire le client collectivement.

Cette spécificité est majeure, car sa prise en compte empêche de réduire la qualité à la simple addition de la qualité fournie par chaque acteur de l'entreprise.

Cette qualité individuelle peut être utile, mais si elle n'est pas accordée aux actions collectives et coordonnées d'une démarche qualité globale, elle peut même être contre-productive s'agissant de la satisfaction du client.

2 Quelles sont les différences entre efficacité et efficience ?

Jusqu'à l'obtention de la certification, une entreprise se préoccupe beaucoup d'efficacité, c'est-à-dire qu'elle s'assure que tous les processus de son système qualité sont bien appliqués et que les résultats en termes de qualité servie et de qualité perçue sont bien à la hauteur de ses attentes.

Efficacité

Selon l'ISO 9000:2005, il s'agit du niveau de réalisation des activités planifiées et de celui d'obtention des résultats escomptés

Mais, en se concentrant sur l'efficacité, l'entreprise n'a pas forcément cherché à optimiser les ressources qu'elle a mobilisées pour mener à bien sa démarche. On peut dire qu'elle ne s'est pas particulièrement concentrée sur l'efficience.

Efficience

Selon l'ISO 9000:2005, il s'agit du rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées.

Or, pour que le système qualité ait des chances de durer et d'être perçu comme un véritable investissement productif et non comme un coût lourd à porter, cette recherche d'efficience doit devenir une priorité dans l'après-certification.

3 Quels sont les cinq piliers de la qualité ?

« L'école française » de la qualité avait déterminé cinq « impératifs » pour les démarches qualité quelles qu'elles soient. Aujourd'hui, on ne dirait plus « impératif », mais « pilier » ou bien « finalité ». Néanmoins, le terme « impératif » avait l'avantage d'indiquer le côté incontournable de ces composants de la démarche qualité.

Ces cinq piliers sont les suivants :

- ▶ la prévention ;
- ▶ la conformité ;
- ▶ l'évaluation ;
- ▶ l'amélioration ;
- ▶ la responsabilité.

Bien que certains puissent reconnaître en filigrane des diagrammes comme la roue de Deming¹ ou d'autres modélisations, la puissance de ces impératifs réside dans leur expression comme finalité, sans qu'ils soient classés dans un ordre incontournable, ni placés dans un quelconque processus.

Cette forme a l'avantage de pouvoir les identifier à n'importe quel moment de l'action, et surtout de pouvoir y rattacher des outils et des méthodes procédant de chaque finalité, mais de façon non limitative.

Ce sont des principes d'action, et en cela, ils laissent une grande autonomie aux acteurs qui auront à mettre en œuvre une démarche qualité sous tous ses aspects et dans tous ses rythmes.

Ainsi, la finalité de prévention pourra aussi bien se manifester avant le démarrage d'une démarche (par exemple au moment de créer une procédure commune) que pendant sa mise en œuvre, lorsqu'il faudra revenir sur une erreur qu'il convient d'éviter.

Être conscient de ces finalités permet de ne pas se tromper de champ de pertinence pour un outil, une méthode ou une action à mettre en place dans le cadre d'une démarche qualité.

1 La roue de Deming est un moyen mnémotechnique permettant de repérer avec simplicité les étapes à suivre pour améliorer la qualité dans une organisation.