

1) DÉFINITION

Le concept du TQM Total Quality Management est apparu au Japon dès 1949 et s'est réellement formalisé au cours des années 1970-1980. Le TQM constitue une réponse ajustée et économique à un besoin sans cesse croissant des exigences explicites et implicites, des clients et qui englobe toute l'entreprise dans une démarche commune de changement de culture pour améliorer à la fois la satisfaction client, la rentabilité et la compétitivité.

Le TQM est la synthèse de deux systèmes :

- Le premier est un système d'optimisation de la production Appelé Quality Control puis Total Quality control basé sur des idées développées par les industries japonaises à partir des années 1950 dont A.V Feigenbaum, est un grand contributeur et qui mixe les idées occidentales et orientales, en y intégrant le concept de cercles de qualité.
- Le second Système est la TQA (Total Quality Assurance) qui est une approche intégrée et systématique pour s'assurer que les clients et les fournisseurs disposent d'un système de qualité efficace et solide. La TQA a acquis sa notoriété lorsque de grands acheteurs l'ont exigée de leurs fournisseurs pour le développement et la réalisation de matériels et systèmes complexes.

L'objectif fondamental de la gestion de la qualité totale (TQM) est d'impliquer tous les niveaux et toutes les fonctions d'une organisation afin de répondre et dépasser les attentes du client.

La philosophie du TQM considère que tout le monde au sein de l'organisation doit concentrer ses efforts sur la satisfaction des besoins du client et l'atteinte des objectifs de l'organisation. À l'origine, la TQM était principalement appliquée aux opérations de fabrication. Aujourd'hui, les méthodes et les outils TQM sont désormais reconnus comme des outils de gestion universels, tout comme ils s'appliquent aux organisations de services et du secteur public.

Bon nombre des principes qui forment le fondement du TQM, se retrouvent dans la norme ISO 9001 et ont été intégrés dans le [Lean](#) Manufacturing au travers du Toyota Production System (Toyota ayant participé au déploiement du TQC et de la TQA)

2) LES 8 PRINCIPES DU TQM

1) Engagement de la direction

Comme toutes démarches visant à faire évoluer la culture ou les savoirs faire de l'entreprise, l'engagement de la direction est fondamental. Il doit être sincère, inconditionnel et constant. Ces changements de comportements sont impossibles sans l'engagement de la direction ni sans le relais de la hiérarchie qui doit relayer la formation au niveau inférieur et vérifier en permanence que les actions et décisions des équipes sont alignées avec les déclarations de qualité de l'organisation.

Les cadres supérieurs doivent prendre part aux cérémonies de remise de prix et de reconnaissance pour célébrer les succès de qualité de l'organisation.

Il est également nécessaire d'assurer la liaison entre les cadres supérieurs et les clients (internes et externes ainsi qu'avec les fournisseurs pour transmettre et communiquer sur la TQM.

2) Satisfaction du client

Veiller en permanence à satisfaire les clients externes et internes en connaissant précisément leurs besoins et en comprenant comment ils utilisent les produits et services fournis pour identifier d'éventuels écarts entre ce qu'ils reçoivent et leurs besoins.

La connaissance précise des besoins des clients au travers au travers d'outils tels que la [VOC \(Voice of the Customer\)](#) permet de définir les besoins, les désirs et les attentes du client (Internes et externes).

Ce sont les clients qui dictent les tendances et l'orientation du marché mais l'organisme doit s'efforcer d'aller au-delà de ses besoins.

Il est important de toujours tenir les promesses faites aux clients, de donner suite à leurs demandes, de mettre à disposition les ressources nécessaires pour résoudre leurs problèmes et de traiter les clients avec respect et professionnalisme. En un mot traiter chaque client comme nous aimerions être traité

Un bon travail d'équipe et une harmonie entre les départements sont nécessaires

3) **Implication des employés**

La TQM est basée sur qualité à la source ce qui implique que les défauts sont détectés et corrigés à l'endroit où ils ont été créés ce qui nécessite de former et de responsabiliser les équipes qui font réellement le travail.

Cette démarche passe par la création de cercles de qualité ou les équipes se constituent des petits groupes de personnes partageant un objectif commun. Les cercles de qualité fixent leurs propres objectifs de performance et leurs propres approches, et se tenant responsables de leur succès.

Cette démarche s'appuie sur de gros efforts de formations sur le travail en équipe, sur les méthodes statistiques, sur la résolution de problèmes et sur la communication.

4) **Amélioration continue**

L'amélioration continue consiste à rechercher continuellement des moyens d'améliorer les processus basés sur un concept LEAN du kaizen. Toutes les actions favorisant le développement de cette culture sont développées dans le TQM : Former les salariés aux méthodes de contrôle statistique, aux outils de maîtrise de la qualité et de résolution de problèmes. Développer un sentiment d'appropriation de l'opérateur dans le processus.

5) **Conception des produits**

Concevoir pour la robustesse : (le produit doit pouvoir fonctionner quel que soit la variabilité du milieu dans lequel le client l'utilisera.

Conception pour la fabricabilité : Les produits comportent généralement moins de pièces et peuvent être assemblés rapidement, facilement et sans erreur.

Concevoir pour la fiabilité : Fabrication de pièces avec des tolérances plus étroites. Utilisation de composants redondants si nécessaire.

Chaque partie d'un produit est conçue pour un niveau de fiabilité des composants donné

L'indicateur qui exprime le temps moyen avant défaillance s'intitule le MTTF (Mean Time to Faillure)

6) **Conception des Processus**

Il est indispensable d'avoir une connaissance approfondie des processus de l'organisation de les cartographier, de connaître les instructions de travail et les plans de contrôle ce qui va permettre d'identifier les opportunités d'amélioration qui pourront les rendre moins sensibles aux variations.

Tous les processus ont des résultats variables et les équipes de production sont chargées de réaliser des produits de grande qualité malgré les variations subies par les processus

Une partie de ces variations est inhérente au processus non assignable (commun).

Et l'autre partie de la variation est due à des causes assignables (spéciales).

Les cartes de contrôle permettent d'évaluer la stabilité des processus elles constituent un outil statistique permettant de mettre en évidence lorsqu'un processus est en train de devenir « incontrôlable ». Ce sont des outils simples mais très efficace pour surveiller et améliorer les performances des processus

7) **Benchmarking**

Ce terme s'applique à l'analyse qui consiste à comparer les processus d'une organisation avec les meilleures pratiques dans des domaines similaires pour :

- Comparer les processus d'une organisation avec les meilleurs processus de l'organisation.
- Comparer les produits et services d'une organisation avec ceux d'autres organisations.
- Comparer les processus d'un département avec ceux d'autres départements (analyse comparative interne)
- Identifier les meilleures pratiques à mettre en œuvre.
- Projection des tendances afin de pouvoir réagir de manière proactive aux défis et opportunités futurs.

8) **Achats**

Les fournisseurs sont intégrés dans la démarche de gestion de la qualité totale du client.

Le choix des fournisseurs s'appuie sur leur capacité à fournir des articles exempts de défauts et leur implication dans la démarche TQM. La relation entre le fournisseur et le client doit être à long terme et durable.