Le TQC
ou
la qualité à la japonaise
Kaoru Ishikawa

3. GÉRER UNE ENTREPRISE

3.1. FINALITÉ DE L'ENTREPRISE

La gestion d'entreprise a des missions ; je les conçois ainsi :

— *L'homme :* la gestion d'une entreprise doit être destinée à réaliser le bien-être de tous ceux qu'elle concerne. Une entreprise dans laquelle le personnel ne se sent pas heureux ou ne pense pas le devenir, n'a pas de raison d'être.

Il est nécessaire que le personnel ait un revenu approprié, qu'il soit valorisé en tant qu'homme, et qu'il se réjouisse de son travail. Quand je parle du personnel de l'entreprise cela comprend aussi bien entendu, celui des fournisseurs, des revendeurs et des transporteurs.

— *Ensuite viennent les consommateurs :* les acheteurs de produits et de services doivent être contents de les utiliser.

Il ne faut pas qu'un poste de télévision enfin acheté avec des économies tombe en panne peu après son achat ou qu'une chaufferette soit la cause d'un incendie ou d'une brûlure. Un vendeur désagréable ou n'expliquant pas suffisamment le mode d'emploi, ne peut satisfaire le consommateur.

TQM DPF pour c

— En troisième lieu, étant donné que le Japon est une société capitaliste, il faut assurer aux actionnaires un dividende en réalisant des bénéfices appropriés: l'entreprise, étant une organisation humaine, est destinée à rendre heureux tous ceux qu'elle concerne. Cette raison d'être de l'entreprise est sa finalité première. Elle doit être satisfaite par les moyens qui sont qualité, prix-coût-bénéfices, quantité-délai. Ces moyens sont tous ensemble les finalités secondes. La gestion de ces trois facteurs qui sont des finalités de l'entreprise, est appelée, et je le fais aussi parfois, « la gestion finalité ».

3.2. QUALITÉ

Des défauts ou manque de performances non seulement causent des inconvénients aux consommateurs, mais aussi les dissuadent d'acheter de nouveau des produits de la même marque. La fabrication de produits non performants est à l'origine de gaspillages de matières et d'énergie. C'est une perte que l'on fait subir à la communauté. Or les exigences des consommateurs auxquelles le fabricant doit répondre, évoluent avec d'autres éléments de la société. Le niveau de l'année dernière est inévitablement dépassé cette année. La gestion de la qualité dans le sens étroit du terme est conçue précisément pour alimenter la communauté en produits répondant à des qualités commercialement au point.

1. CHANGEMENT DES IDÉES DE GESTION

Comme je l'ai noté dans le premier chapitre, une des raisons pour lesquelles je me suis lancé dans les activités de gestion de la qualité était mon désaccord avec les dirigeants de l'époque : constatant des incohérences dans les entreprises et la société nippone pendant mes premières années de travail, et étudiant ensuite la gestion de la qualité, j'ai été rapidement convaincu de l'utilité de cette dernière pour corriger ces incohérences. Autrement dit, j'ai pensé que la consolidation de la qualité de l'entreprise et le changement des idées de gestion seraient possibles grâce à l'application correcte de la gestion de la qualité. En l'appelant révolution j'exagère peut-être un peu. Mais à travers mes activités je me sentais tout de même révolutionnaire. Et pourtant les entreprises qui ont été transformées profondément par la gestion de la qualité ne sont pas rares.

Les idées de gestion qui se sont transformées sont les suivantes :

- *La qualité d'abord :* la recherche en premier lieu des bénéfices à court terme est pernicieuse.
- *La production orientée vers les consommateurs :* la production dirigée à la convenance des fabricants est à abandonner. Il faut se mettre à la place des utilisateurs.
- *La division située immédiatement en aval est l'utilisateur :* on doit abattre le sectarisme.
- *Parler seulement faits et données :* utiliser des méthodes statistiques.
- *Une gestion fondée sur le respect de l'homme avec la participation de tous.*
- *Une gestion fonctionnelle.*

paraître en manifeste à l'étranger.

Les idées conductrices de ces livres se résument ainsi : le cercle de qualité est un petit groupe qui gère volontairement la qualité dans un atelier. Ce petit groupe effectue, dans le cadre de la gestion de la qualité intégrée le contrôle de la qualité, et les améliorations diverses de son atelier, en s'instruisant, en se stimulant mutuellement de façon permanente, et en élevant la formation de tous les membres de l'atelier.

Les idées directrices des activités des cercles CQ conçues dans le cadre de la gestion de la qualité à l'échelle de l'entreprise, sont :

- Le cercle CQ contribue à la réforme structurelle et au développement de l'entreprise.
- Le respect de la valeur humaine de chacun conduit à rendre l'atelier plus motivant et donne un sens au travail.
- Le cercle CQ permet à chaque participant de trouver ses aptitudes et de les valoriser : chacun prend conscience de ses infinies possibilités de réalisation.

Nous avons d'autre part l'habitude de citer dix idées de base des activités des cercles :

— se former,
— chercher la solution en toute indépendance,
— se conduire en tant que membre d'un groupe,
— participer et faire participer,
— utiliser des méthodes statistiques recommandées pour le CQ,
— choisir des thèmes directement liés aux activités professionnelles,

— activer de façon permanente les activités CQ,
— s'instruire au contact des autres,
— être inventif,
— prendre conscience des problèmes de la qualité et des autres problèmes à résoudre ou à améliorer.

Quoique ces rudiments soient eux-mêmes exhaustifs pour décrire ce que l'on recherche dans le cercle CQ — on peut se référer pour plus de détails aux principes généraux des cercles de qualités et aux rudiments de l'animation des cercles de qualité — je voudrais toutefois expliquer le pourquoi de certains d'entre eux.

2.1. INDÉPENDANCE

Les Japonais formés par l'éducation d'après-guerre, notamment les jeunes gens d'aujourd'hui, sont très dépendants. Leur manque d'autonomie est tel que, commandés, ils acceptent à peine d'exécuter l'ordre, et le font avec réticence ; mais si personne n'insiste ils se passent bien de faire ce qu'il y a à faire. Il leur manque la volonté.

La nature humaine vue par moi, technicien, diffère de celle des machines et des bêtes d'abord par la volonté : chacun a une pensée autonome et n'exécute qu'en faisant acte de volonté. Si on ne fait quelque chose que commandé par quelqu'un d'autre, on ressemble aux machines et aux bêtes. La nature humaine se distingue aussi par l'intelligence qui permet de trouver des idées et des solutions.