





# La qualité



<i>Sommaire</i>		
<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	<b>Définitions de la qualité</b>	<b>01</b>
<b>02</b>	<b>Dimensions de la qualité</b>	<b>04</b>
<b>03</b>	<b>Enjeux de la qualité</b>	<b>06</b>
<b>04</b>	<b>Les 8 principes du management de la qualité</b>	<b>11</b>



# La qualité



## 1. Définitions de la qualité

### 1.1 Qu'est-ce que la Qualité ?

«*La Qualité c'est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, processus ou service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites*». D'après la norme **ISO 9000 v94**

«*Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences*. » d'après la norme **ISO 9000 v2000**

### 1.2 Première approche

#### La relation client-fournisseur

Il est désormais traditionnel de dire que **la qualité fait intervenir 3 acteurs :**

**i - L'objet** qui est en cause et que l'on nomme produit. Ce peut être un matériel, un logiciel, une matière première, un service ou n'importe quelle combinaison des quatre ;

**ii -Le destinataire**, celui qui reçoit le produit ; on l'appelle client. Bien sûr, il peut y avoir une chaîne de clients, avant le client utilisateur final ;

**iii -Le fournisseur** qui délivre le produit.

Cela conduit au **trinôme de la qualité** suivant :

**Fournisseur ⇒ Produit ⇒ Client**

Cette approche est plus complexe qu'il n'y paraît. Dans un processus composé d'une succession de tâches, chacun ou chaque équipe est, tour à tour, client de celui qui précède et fournisseur de celui qui suit.

La qualité établit des relations entre ces acteurs.

### 1.3 Deuxième approche : la généralisation

Dans cette approche, l'objet n'est plus limité au produit mais étendu :

- Aux activités ;
- Aux processus (suites d'activités) ;
- Aux organismes ;
- Aux personnes.



## La qualité



On l'appelle désormais « **entité** ».

On parlera ainsi de la qualité d'un produit, d'une tâche, d'une chaîne automobile, d'un atelier d'électronique, d'un ingénieur.

On dira que la **maille élémentaire** de tout rapport socio-économique peut être schématisée ainsi :

Fournisseur ⇒ entité ⇒ Client

Cette maille est plus ou moins bien régulée (bouclée). Ainsi, dans une société, les hommes se livrent aux activités les plus diverses – intellectuelles, physiques. Ces activités ou leurs résultats sont destinés à autrui, quelquefois à eux-mêmes.

Dans le langage de la qualité, on parlera de fournisseur, d'entité et de client.

Le tableau 2 montre l'infinie variété des relations internes et leur caractère nouveau, si, comme on le verra par la suite, on substitue à la relation hiérarchique une relation du type contractuel comme cela est précisément de règle entre fournisseurs et clients.

Relations client ⇔ fournisseur dans une entreprise d'électronique		
Fournisseur	Entité	Client
Directeur	Feuille manuscrite	Secrétaire
Secrétaire	Feuille dactylographiée	Directeur
Concepteur	Schéma de carte électronique	Bureau d'études
Bureau d'études	Dossiers de définition	Méthodes d'une usine
Méthodes	Dossiers de fabrication et de contrôle	Atelier de montage-soudage
Équipe d'assemblage	Assemblage	Contrôle final (s'il y en a un)
Emballeurs	Emballage-conditionnement	Livreur
Livreur	Colis d'électronique	Grossiste
Grossiste	Colis individuel	Détaillant
Détaillant	Colis individuel	Client utilisateur



# La qualité



## 1.4 Troisième approche

### Le premier postulat de la qualité

Il s'énonce ainsi :

- La maille socio-économique élémentaire précédemment décrite doit être régulée (bouclée) ;
- La régulation doit avoir lieu sur la sortie.

En d'autres termes, le premier postulat de la qualité fonde le **client** comme référence unique dans toute activité socio-économique.

Cette référence est relative au produit et s'exprime sous forme de **besoins** :

- Besoins explicites lorsqu'ils sont, par exemple, formulés contractuellement ;
- Besoins implicites dans tous les autres cas.

La satisfaction du client est mesurée par le rapprochement entre ses besoins et les caractéristiques correspondantes du produit. C'est la **qualité**.

## 1.5 Définition internationale de la qualité

« La qualité est l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites », d'après la norme **ISO 8402**.

Comme dans toutes les définitions internationales qui sont des compromis, chaque mot compte :

- Ensemble des caractéristiques : dans la mesure où le client attend beaucoup, cet ensemble peut être très large. On parlera des « **dimensions de la qualité** » ;
- Aptitude à satisfaire : la qualité est une potentialité attachée certes à une entité (produit, organisme...) mais elle concerne une personne physique ou morale, le client. Elle est d'essence subjective ;
- Besoins exprimés ou implicites : la difficulté contenue dans ces termes apparaît dans le schéma (figure 1).

**Exemple :** un client veut se faire *bâtir une maison*. Il souhaite pour elle une certaine qualité, c'est-à-dire un ensemble de caractéristiques propres à le satisfaire. Ces souhaits, plus ou moins explicites, sont traduits dans un **cahier des charges** (qualité exprimée), interprétés d'une certaine façon par l'entrepreneur (qualité comprise), concrétisés par les différents corps de métiers pour aboutir à une qualité réelle (intrinsèque ?) mais, surtout, à une certaine qualité perçue par le client à travers le filtre de sa personnalité et de son imagination.

En fin de compte, la plus ou moins grande satisfaction qu'il en retire naît de la confrontation entre qualité perçue et qualité souhaitée.

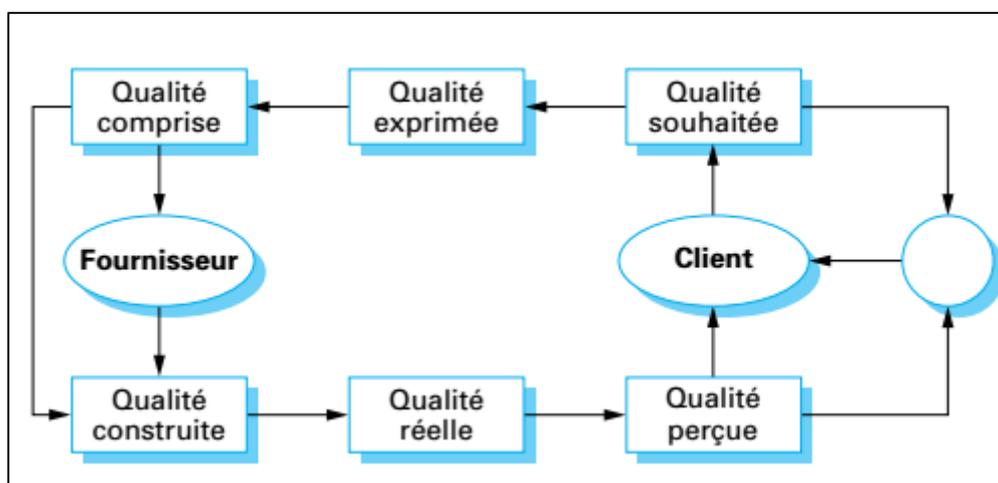


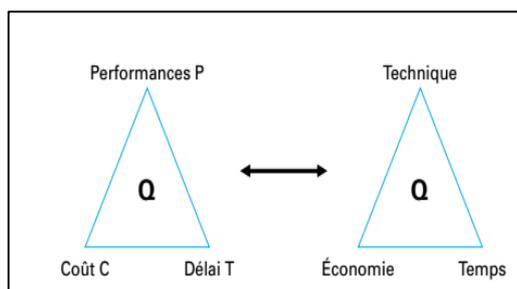
Figure 1

## 2. Dimensions de la qualité

On appelle dimensions de la qualité la liste, forcément limitée, des caractéristiques d'une entité (produit) qui correspondent aux besoins exprimés ou implicites du client.

### 2.1 Les trois dimensions classiques

Les trois caractéristiques coût-délai-performances traduisent les trois aspects économique, temporel et technique qui intéressent le produit (figure 3).





# La qualité



L'art du qualiticien ou, tout simplement, du manager, consiste à optimiser ces trois dimensions classiques, selon le souhait du client.

Ainsi, pour un délai donné, on cherchera à minimaliser le rapport C/P. C'est le fameux **rapport coût-efficacité** :

- À coût donné (coût objectif, en anglais : design to cost), on cherche la performance la plus élevée ;
- À performance donnée, on minimise le coût.

Les techniques qui permettent d'optimiser le rapport C/P et qui mesurent l'intérêt d'une performance à l'aune de son coût relèvent de l'analyse de la valeur.

Les dimensions de la qualité	
<b>avant-vente</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caractéristiques techniques et performances</li> <li>2. Prix = coût d'acquisition</li> <li>3. Délais</li> <li>4. Service du fournisseur</li> <li>5. Règles de l'art</li> </ol>
<b>après-vente</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sûreté de fonctionnement :                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- fiabilité</li> <li>- « criticité »-robustesse</li> <li>- durée de vie</li> <li>- « réparabilité »</li> <li>- « maintenabilité »</li> </ul> </li> <li>2. Coût d'utilisation</li> <li>3. Ergonomie et exigences de société :                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- commodité d'emploi</li> <li>- sécurité d'emploi</li> <li>- santé-environnement</li> <li>- esthétique</li> <li>- respect des lois</li> </ul> </li> <li>4. Service après-vente</li> <li>5. Règles de l'art</li> </ol>

## 3. Enjeux de la qualité

### 3.1 Du contrôle qualité au management de la qualité

À l'origine, qualité signifie « **beauté artistique** » et « **travail bien fait** », de type artisanal.

Ce processus de **contrôle final** se développe avec le **Taylorisme** (Système d'organisation du travail, de contrôle des temps d'exécution et de rémunération de l'ouvrier, établi par Frederick Winslow Taylor.

Avant de présenter sa fourniture à l'acceptation du client, le fournisseur la fait contrôler par des opérateurs indépendants de la production afin de trier les « bons » produits et rejeter les « mauvais ».

Ce système s'améliore par des **contrôles en cours de fabrication**.

Des contrôles précoces de matériaux et de diverses caractéristiques conduisent à prendre des mesures correctives, dès que des écarts par rapport aux objectifs sont décelés.

La figure 1 montre la corrélation qui existe entre la confiance du client et le type de contrôle réalisé sur le produit

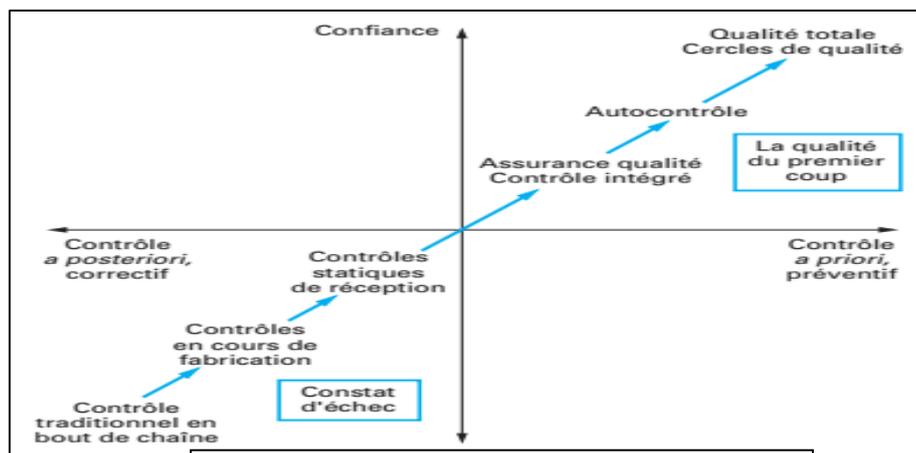


Figure 1 – Du contrôle qualité au management de la qualité

À l'issue de la dernière guerre mondiale, on assiste à la naissance de trois courants :

- Celui de l'**assurance de la qualité** « à l'Américaine » ;
- Celui de la **qualité totale** « à la Japonaise » ;
- Celui de la « **qualité à la Française** ».

## 3.2 L'assurance - qualité (à l'Américaine)

Ce concept créé par **G. Edwards** en 1920 aux États-Unis, utilisé dans le domaine de la défense dès 1959 et dans l'industrie nucléaire en 1970, consiste en la satisfaction du client selon des règles imposées par lui dans le but de lui donner **confiance**

- En **construisant la qualité**, on agit pour produire l'objet ou le service attendu par le client et en **assurant la qualité**, on l'informe
- En lui procurant les preuves préalables de satisfaction, c'est la **maîtrise de la qualité** ;
- En introduisant des paramètres économiques (planification, allocation de ressources, évaluations...), c'est le **management de la qualité**.

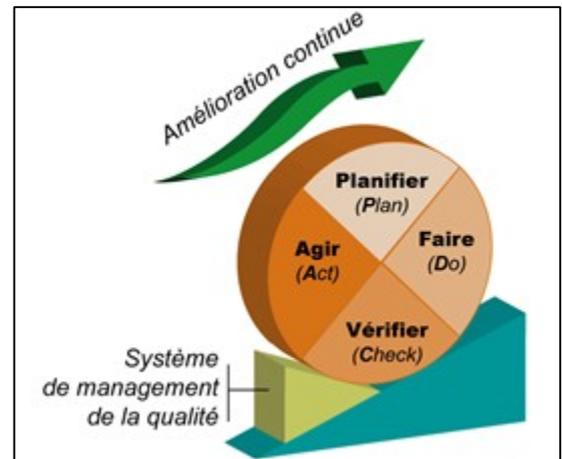


Figure 2 – La roue de la qualité suivant Deming : PDCA (Plan Do Check Act)

- **DEMING** [2] propose un modèle sur lequel seront basés par la suite les systèmes de management de la qualité selon la norme ISO 9000 et les systèmes environnementaux selon la norme ISO 14000 (figure 2).

Ce modèle, appelé **PDCA** (*plan do check act*) ou **démarche permanente d'amélioration de la qualité** est représenté par « la roue de la qualité » (figure 2) qui monte sur un plan incliné et qui est calée sur un système de management de la qualité qui l'empêche de redescendre.

- **JURAN** a établi le modèle de l'**hélice ou spirale de la qualité** à tous les stades de la vie du produit, depuis sa conception jusqu'à sa destruction (figure 3).

- **Qualité totale (à la Japonaise)**

La qualité totale est une philosophie de gestion s'appuyant sur la participation de tous les employés pour continuellement améliorer les produits et/ou les services de l'entreprise afin de rencontrer les attentes des clients au moindre coût.

Ce concept suppose que l'entreprise vise non seulement la satisfaction du client mais, qu'elle prenne également en compte son propre profit.

On y trouve les notions de :

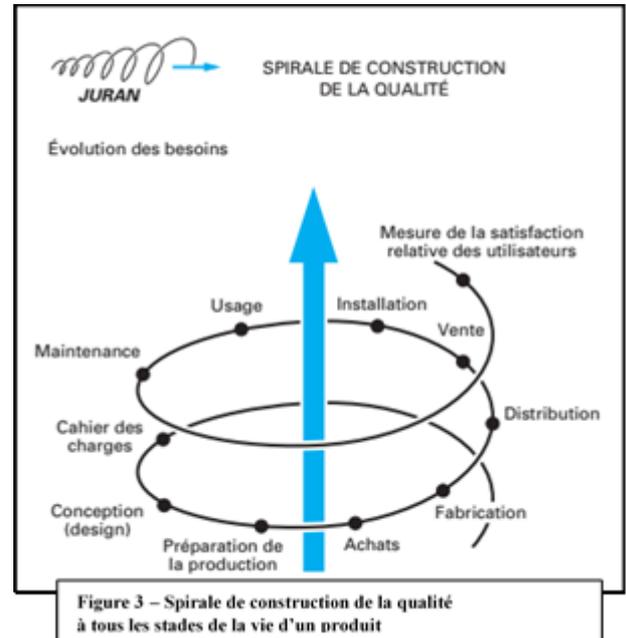
**Management de la qualité totale, TQM** (*total quality management* – 1951) :

Système d'organisation qui permet d'intégrer ensemble les efforts de développement, de maintien et d'amélioration de la qualité, réalisés par des groupes différents dans l'entreprise, afin de s'assurer que les études, la commercialisation, la fabrication et le service client soient effectués au niveau de coût le moins élevé tout en permettant la satisfaction entière de la clientèle;

Recherche de l'**excellence par la règle des « 5Z »** pour la réduction des coûts :

- zéro stock : pas de stock superflu,
- zéro papier : pas d'information inutile,
- zéro délai : pas de prolongation de délai de livraison,
- zéro défaut : pas de mauvais produit livré,
- zéro panne : pas de pannes machines.

Participation de tous par la mise en place de **cercles de qualité** (*Petit groupe d'individus volontaires qui se réunissent pour réaliser des tâches de gestion de la qualité dans leur domaine professionnel - production, outils de travail, vie de travail...*)





# La qualité



## Enjeux de la qualité

- ↳ L'ENJEU STRATEGIQUE
- ↳ L'ENJEU MANAGERIAL
- ↳ L'ENJEU ECONOMIQUE



## Enjeux de la qualité

### L'ENJEU STRATEGIQUE

La stratégie, c'est " l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif ”.



## Enjeux de la qualité

### L'ENJEU STRATEGIQUE

Grâce à la Qualité, l'Entreprise :

- ↳ **Fidélise** ses clients parce qu'elle les connaît mieux,
- ↳ Réduit ses **coûts** parce qu'elle évite le gaspillage,
- ↳ **Dynamise** son personnel parce qu'elle le  **motive** d'un autour objectif de qualité,
- ↳ **Améliore** son image de marque parce qu'elle la maîtrise



# La qualité



## Enjeux de la qualité

### L'ENJEU STRATEGIQUE

Si les efforts de productivité sont nécessaires pour une entreprise ils ne sont plus suffisants pour garantir l'efficacité

$$\text{Compétitivité} = \text{Productivité} \times \text{Qualité}$$

*Il n'y a pas un temps pour la qualité et un temps pour le travail quotidien, la recherche de la qualité est le travail de tous les jours.*



## Enjeux de la qualité

### L'ENJEU MANAGERIAL

Autre fois, le management consistait à faire passer les idées de la direction dans les mains des salariés.

Aujourd'hui le management est l'Art de motiver son équipe, vers la satisfaction du client.

$$\text{Leader} + \text{Acteur} = \text{Client}$$

*Il s'agit aujourd'hui d'orienter la culture de l'entreprise vers la satisfaction du client.*



## Enjeux de la qualité

### L'ENJEU ECONOMIQUE

une enquête CEGOS menée en 1989 auprès de 203 Entreprises a montré que:

*Un certain nombre d'auteur indique que les gains potentiels en matière de qualité peuvent s'élever jusqu'à 20% du Chiffre d'affaires.*



# La qualité



## 4. Les 8 principes du management de la qualité

Diriger et gérer un organisme avec succès nécessite un management **méthodique** et **transparent**.

Les 8 principes du management peuvent être utilisés par la Direction afin de diriger l'organisme vers des performances accrues.

### 1. Écoute client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient qu'ils comprennent leurs besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

### 2. Leadership

**La direction établit les objectifs à atteindre et la stratégie de l'organisme.**

Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

### 3. Implication du personnel

Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme, et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

### 4. Approche processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

### 5. Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système, contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

### 6. Amélioration continue

L'amélioration continue de la performance globale du SMQ doit être un objectif permanent de l'organisme

### 7. Approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces sont fondées sur l'analyse des données et des informations.

### 8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.