

MASTER BI

Management DE LA QUALITÉ

Auditoire 1^{ère} Année Master BI

Chapitre I : Généralités sur la Qualité

Objectifs

- Ce cours comme son nom l'indique poursuit l'objectif :
 - D'initier aux éléments théoriques de base de la qualité.
 - De faire connaître les étapes importantes de l'évolution de ce concept, depuis l'inspection de la qualité jusqu'au management de la qualité.
 - De présenter la normalisation et la certification de la qualité.
 - De faire connaissance des différents outils d'amélioration de la qualité.

Partie 1

Définitions de la Qualité

PLAN

Définitions de la Qualité

- I. Termes et définitions
- II. Nécessité du concept qualité
- III. Différentes typologies de la qualité

introduction

- Le mot «Qualité» est de plus en plus utilisé dans les entreprises, que ce soit dans le secteur alimentaire, industriel ou même dans le secteur des services, en particulier dans le monde informatique. Dans l'ensemble de ce dossier le terme «entreprise» désigne indépendamment toute entreprise, organisation ou association du secteur public ou privé.

De la même façon le terme «Client» doit être pris au sens large de «bénéficiaire» et le terme «Produit» en tant que fourniture d'un livrable matériel ou immatériel (service). De nombreux concepts se cachent derrière la notion de «Qualité», ce dossier a pour but de définir les principaux termes et de comprendre les objectifs et les méthodes de mise en place d'une démarche qualité.

I-Termes et définitions

- **Qualité :** aptitude à satisfaire aux exigences (ISO 9000 : 2015)
- **La qualité** est « L'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins *exprimés et implicites*. Il faut entendre par entité ce qui peut-être décrit et considéré .Individuellement comme un produit, un service, un processus, un système, une personne, etc. »
ISO 8402.
- **Satisfaction du client :** objectif prioritaire de chaque système de management de la qualité lié à la satisfaction *des exigences client*. (ISO 9000 : 2015)
- **Client :** celui qui reçoit un produit. (ISO 9000 : 2015)

- La «**Qualité**» peut se définir comme la capacité à atteindre les objectifs opérationnels visés. La norme ISO 8402-94 définit la qualité comme suit :
- Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites.
La norme ISO 9000:2000 la définit comme ceci : Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.

Dans la pratique la qualité se décline sous deux formes :

- La **qualité externe**, correspondant à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs. Ce type de démarche passe ainsi par une nécessaire écoute des clients mais doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés par les bénéficiaires.
- La **qualité interne**, correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en oeuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et les personnels de l'entreprise. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.

- L'objet de la qualité est donc de fournir une offre adaptée aux Clients, avec des processus maîtrisés tout en s'assurant que l'amélioration ne se traduit pas par un surcoût général, auquel cas on parle de «**sur-qualité**». Il est possible d'améliorer un grand nombre de dysfonctionnements à moindre coût, mais, à l'inverse, plus on souhaite approcher la perfection plus les coûts grimpent !
- Dans l'absolu, pour les entreprises du secteur privé, il ne s'agit pas tant de répondre de manière exhaustive aux attentes des Clients («Zéro défaut») que d'y répondre mieux que les concurrents. Dans le secteur public la qualité permet notamment de rendre compte d'un usage maîtrisé des fonds publics pour fournir un service adapté aux attentes des citoyens.
- L'opposé de la qualité, nommé **non-qualité**, possède également un coût. En effet il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs que de «faire bien» dès le départ. D'autre part, le coût de la non-qualité est d'autant plus important qu'elle est détectée tardivement. A titre d'illustration, réaliser à nouveau un Produit défectueux coûtera au final plus du double du prix de production du Produit initial s'il avait été réalisé correctement. Qui plus est, la différence de prix sera moins grande si le défaut est détecté en cours de production que s'il est détecté par le client final (insatisfaction du client, traitement de l'incident, suivi du client, frais de port, etc.).

I-Termes et définitions

- Cette définition reste cependant incomplète : elle ne fait pas référence aux:
 - Délais.
 - Coûts qui font partie intégrale de la qualité.
- En effet, pour atteindre la qualité, il faut assurer la conformité par rapport
 - 1- aux caractéristiques du produit ou du service;
 - 2- le prix qu'accepte l'acheteur;
 - 3- Un délai raisonnable.

I-Termes et définitions

Remarque

- La notion de qualité se caractérise par :
 - Sa **subjectivité**: la qualité est appréciée différemment selon les individus.
 - Sa **relativité**: l'usage que fait le client du produit détermine sa qualité (ex : le papier à usage courant et papier de soie destiné aux ouvrages de luxe).
 - Sa **mesurabilité**: la qualité présente des caractéristiques multidimensionnelles qui restent mesurables (ex: logement appréhendé par la surface, le volume,...).

I-Termes et définitions

➤ La qualité d'un service ou d'une « **servuction** » (mélange de service et de production) s'apprécie par :

- la qualité de l'accueil physique
- la qualité de l'accueil téléphonique
- les réclamations
- la satisfaction du client
- l'association des clients aux projets.

➤ On utilise pour répondre aux attentes des clients la CEM. (méthode de Conception à l'Écoute du Marché) qui se propose d'identifier trois sortes de besoins :

- les besoins **explicites**;
- les besoins **implicites**;
- les besoins **latents**.

I-Termes et définitions



La qualité varie en fonction
des attentes des
consommateurs




Smans et Ver Elst, 1996

La qualité varie en fonction des
exigences des clients

Pour quoi Parle t-on de la qualité?



- Pourquoi faire une démarche qualité ?  Enjeux
 - Le questionnement sur le "pourquoi ?" est le point initial de TOUTE démarche !
 - Identifier les enjeux permet de clarifier pour tous les acteurs :
 - C'est quoi la qualité ? Et l'excellence alors !?
 - Pourquoi faire ? : quelles raisons justifient une démarche qualité ?
 - Pour qui ? : Les autres ! Ouvriers ? Ingénieurs ? Directeurs ? Administratifs ? Inspecteurs ?
 - Sur quoi ? : Quelle activité ? Quel service ? Quel projet ? Toute l'entreprise ?
 - Exemple "en recherche" d'aide possible pour expliciter les enjeux :
 - FD X 50-550 : Enjeux scientifiques, économiques et financiers, sociétaux et environnementaux, enjeux pour l'organisme de recherche et ses chercheurs
 - Interrogation stratégique : attentes des parties-prenantes, mission, objectifs ...
 - Critères de succès :
 - Partager les MOTIVATIONS sur les enjeux, de la direction à la base
 - Communiquer avec une VISION claire des objectifs à atteindre

"Pourquoi" : le plus difficile mais souvent le plus pérenne..

II-Nécessité du concept qualité

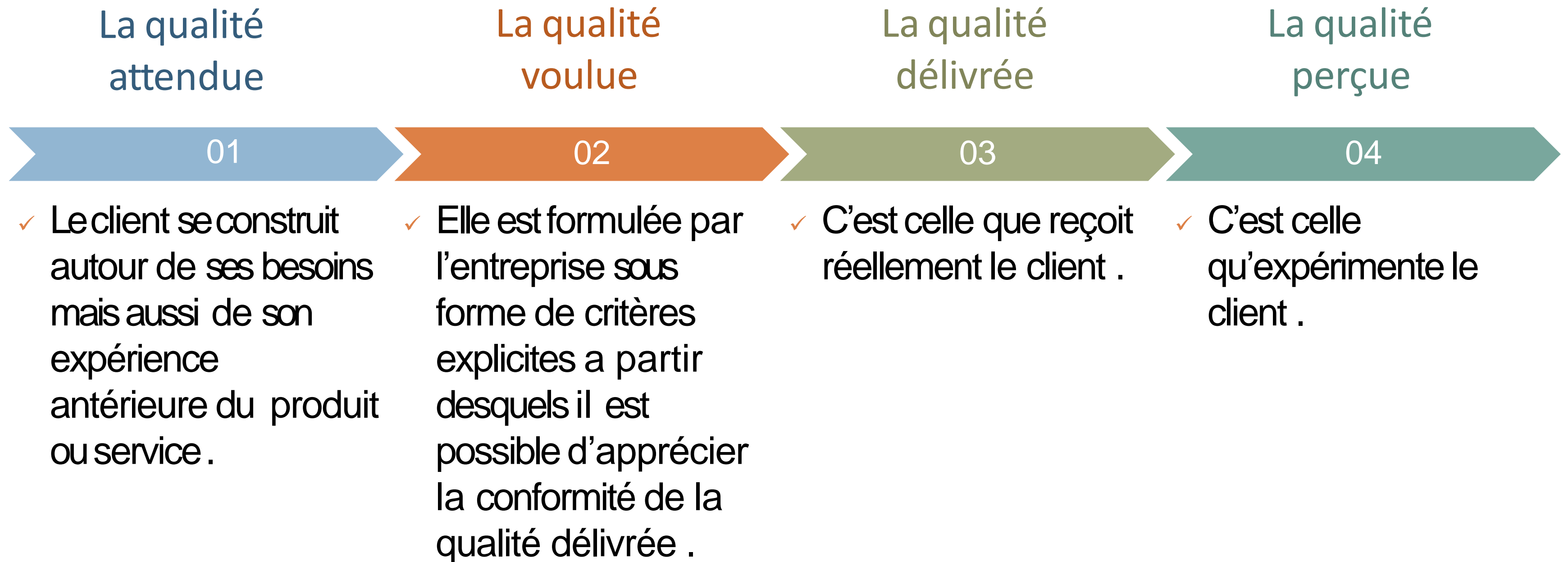
- Cantonnée, au départ, au seul secteur **industriel**, elle touche par extension aujourd'hui les **services**, notamment les **services publics** et les **administrations**.
- La **satisfaction** des **clients** ou encore **citoyens/usagers** est la cible recherchée par l'ensemble des **démarches qualité**.
- Ce furent les Japonais qui, les premiers, ont développé une approche de la gestion par la qualité.

II-Nécessité du concept qualité

Réalités économiques	Conséquences	Solutions
Economie mondialisée : tout utilisateur est de plus en plus informé	Concurrence plus âpre	Réduire les coûts et offrir la qualité
Les consommateurs ont le choix	Ils recherchent plus de qualité pour un même prix	
Fin de la « <u>massification</u> » : la diversité n'est plus coûteuse, le client peut trouver ce qui lui convient	Il devient exigeant	
Démotivation d'une partie du personnel dans les emplois sans intérêt	La qualité de production en souffre	Intéresser et dynamiser le personnel
Insuffisance de l'entreprise taylorienne : Peut faire plus.. ne peut faire mieux	Incapacité à réduire plus les coûts (rendement décroissants)	Innover
Gâchis de l'intelligence dans l'entreprise taylorienne		Utiliser toutes les ressources humaines
Ecart de compétitivité s'accroît entre entreprise AVEC ou SANS démarche qualité .		Nécessité de la qualité

III-Différentes typologies de la qualité

1-La qualité pour le client



III-Différentes typologies de la qualité

1-La qualité pour le client

- ☐ Qu'est ce qui différencie la qualité d'un stylo a bille d'une marque luxe coutant 200 euro de celle d'un stylo ordinaire valant 1euro ?
- ☐ Qu'est ce qui différencie la qualité de service dans un restaurant quatre fourchettes de celle d'un fast-food?
- ☐ Les programmes d'une chaine de télévision culturelle sont-ils de meilleure qualité que ceux d'une chaine de télévision grand public ?

III-Différentes typologies de la qualité

1-La qualité pour le client

a)-Une qualité attendue /une qualité perçue

❑ La satisfaction du client (qualité) résulte de la comparaison entre :

- Ce qu'il attend (qualité attendue) : le client attend qu'un produit possède un certain nombre de caractéristiques .
- Ce qu'il perçoit (qualité perçue) : une fois le produit conçu et réalisé , le client perçoit des caractéristiques qu'il compare a ses attentes .

❑ Ce qu'attend le client (1) est différent de ce qu'il veut/désire (2) et de ce dont il a besoin (3) (toutes ses exigences de base) .



☒ Very satisfied
☐ Satisfied
☐ Neutral
☐ Dissatisfied

III-Différentes typologies de la qualité

1-La qualité pour le client

a)-Une qualité attendue /une qualité perçue

EXEMPLE : Le restaurant fast-food

- Ce que je veux : restauration pas cher , de qualité , service rapide et a table .
- Ce dont j'ai besoin : manger
- Ce que j'attends : manger rapidement et a moindre cout .

A vous le stylo de 200^{euro} :



III-Différentes typologies de la qualité

2-La qualité pour l'entreprise

A – La conformité du produit a des spécifications :

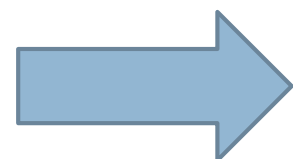
Réponse a un objectif de conformité du produit a des spécifications , c'est a dire des documents précisant clairement les caractéristiques du produit aux différentes étapes de son élaboration .

La qualité nécessite un effort de coordination des différentes départements et services de l'entreprise , elle requiert également que tous les processus soient conçus et contrôlés pour s'assurer que le produit rencontre les spécifications établies et ainsi les attentes du client .

III-Différentes typologies de la qualité

2-La qualité pour l'entreprise

Exemple :



Le service marketing , par des études de marché , indique
Que les clients attendent des yaourts ayant un certain gout , avec une
certaine délicatesse , un certain prix .



Le service conception devra concevoir des yaourts possédant une certaine
acidité mesurée en PH, une onctuosité exprimée par un niveau de viscosité .



Le service des achats devra ensuite acheter , auprès de fournisseurs du lait
, des levures et des arômes en fonction de spécifications bien définies



La production devra réaliser des pots contenant une certaine quantité de
produit .



Puis après consommation , il conviendra de vérifier que les clients ont bien
apprécié le gout , l'onctuosité et le prix .

III-Différentes typologies de la qualité

2-La qualité pour l'entreprise

B- Une qualité conçue / une qualité réalisée :

Pour l'entreprise , la qualité est le résultat d'un mécanisme en 2 temps :

- Ce qu'elle conçoit (qualité conçue) : Les spécifications établies lors de la conception doivent correspondre aux attentes du client transmises par le marketing .
- Ce qu'elle réalise (qualité réalisée) : Le produit réalisé doit respecter les spécifications de conception .

En définitive la qualité d'un produit dépend de 4 étapes :

- L'entreprise conçoit le produit a partir des attentes du client .
- L'entreprise réalise un produit conforme a la conception .
- Le client perçoit le produit réalisé par l'entreprise .
- Le client compare le produit qu'il perçoit a ses attentes .

III-Différentes typologies de la qualité

3-La qualité d'un produit

- ❑ **La performance** : Caractéristiques principales de fonctionnement d'un produit , caractéristiques techniques .
Exemple d'une raquette de tennis : poids , dimension , couleur , résistance , marque
- ❑ **Les accessoires** : Caractéristiques secondaires . Ils apportent un complément aux caractéristiques principales .
Exemple d'une voiture : climatisation , vitesses électriques , sièges en cuir ...
- ❑ **La fiabilité** : Bon fonctionnement d'un produit dans un intervalle de temps donné et dans des conditions normales d'utilisation (indicateur de mesure : temps écoulé avant la première panne) .
Exemple d'un téléphone portable : problèmes de logiciel , oxydation , écrans cassés ...
- ❑ **La conformité** : Adéquation entre la réalisation et la conception , respect du cahier des charges (CDC) .
Exemple : taux d défaut , nombre de réparation

III-Différentes typologies de la qualité

3-La qualité d'un produit

- **La durabilité** : Durée de vie du produit
Exemple d'une ampoule électrique : nombre d'heures d'utilisation
- **La maintenabilité** : Amabilité , rapidité , compétence , facilité avec laquelle est effectuée la remise en état .
Exemple d'une photocopieuse chez le commerçant copy top .
- **L'esthétique** : Ce que le client peut percevoir par les cinq sens (aspect , son , gout , odeur , sensation) .
- **La qualité perçue** : C'est l'idée que l'on se fait d'un produit au travers de l'image , la publicité , la marque ...

III-Différentes typologies de la qualité

4-La qualité de service

❑ **La courtoisie** : Cela fait référence à la politesse , au respect , à la considération , à l'amabilité .
Exemple : Le client a-t-il reçu un accueil agréable lors de son passage à l'agence bancaire pour récupérer sa carte bleue ?

❑ **La cohérence** : Même qualité de service pour tous les clients et de façon constante .
Exemple : est ce que la qualité d'enseignement est la même d'un groupe de travaux dirigés à un autre ?

❑ **L'accessibilité** : Proximité géographique , accès physique , horaires d'ouverture .
Exemple : comment s'est faite la demande de carte bleue ? Par téléphone , par internet ? Est-ce que les lignes n'étaient pas occupées ?

❑ **L'exactitude** : Le service doit fonctionner correctement dès la première fois .
Exemple : le client a-t-il dû faire plusieurs demandes de carte bleue ?

III-Différentes typologies de la qualité

4-La qualité de service

□ **La réaction** : Capacité du personnel réagit rapidement et résout les problèmes inattendus .

□ **Le temps d'attente** : Attente du client a différentes étapes de son parcours dans l'organisation.

Exemple : attente aux caisses d'un supermarché , attente avant d'avoir un conseiller , ligne , attente avant de recevoir sa nouvelle carte bancaire ...

□ **La promptitude** : Respect des délais

Exemple : est ce que le client a bien reçu son colis comme c'était prévu ?

□ **La complétude** : Respect de la commande , le client a-t-il obtenu tout ce qu'il attendait .

Partie 2

Historique de la qualité

Historique de la qualité

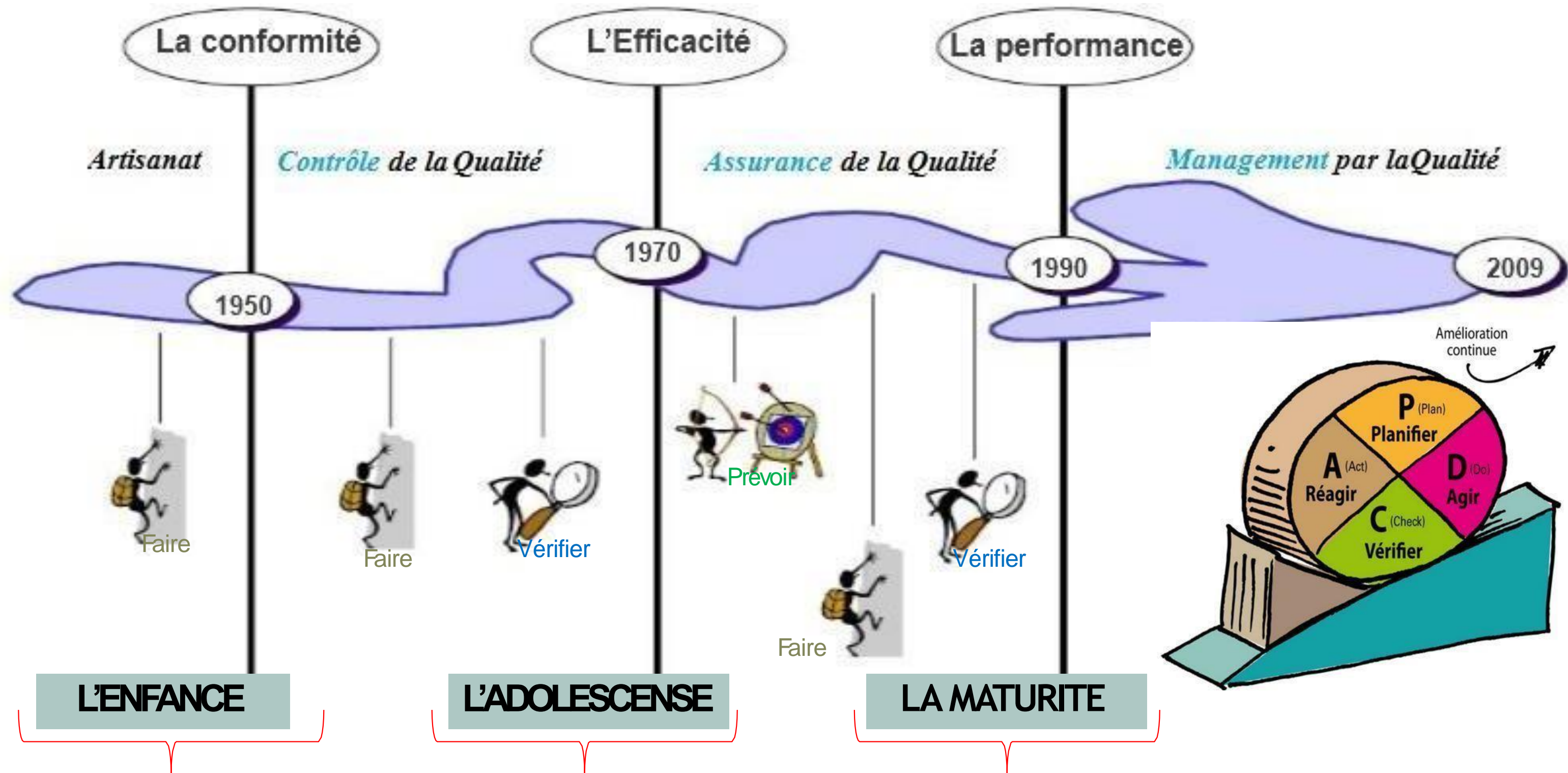
- **I-Introduction**
- **II-Evolution et historique du concept qualité**
- **III-Grandes Démarches De La Qualité**

I-Introduction

- La qualité est une notion relativement ancienne qui a connu un regain d'intérêt à la faveur de l'émergence de l'activité de normalisation au niveau des entreprises, à partir des années 90, dans un contexte marqué par :
 - L'évolution des comportements des **consommateurs**, caractérisée par plus d'exigence;
 - La **concurrence** qui devient de plus en plus féroce et fait de la qualité un argument compétitif et de différenciation.

II-Evolution et historique du concept qualité

1-Les trois âges de la qualité :



III-Grandes Démarches De La Qualité

1-La production artisanale : avant 1950

Le client connaissait personnellement le Fournisseur et la confiance s'instaurait de façon naturelle.

Le volume de la production était assez faible, la qualité est garantie par un contrôle unitaire du produit



→ *Contrôle unitaire du produit*

III-Grandes Démarches De La Qualité

2- Le contrôle qualité : Après 1950

Suite à la révolution industrielle et à la création d'usines, l'ouvrier a perdu son individualité et la responsabilité de l'ouvrage fini pour se fondre dans une chaîne de travail, où son travail se limitait le plus souvent à la réalisation d'une tâche élémentaire répétitive conformément à une norme de rendement.

La qualité était alors confinée aux activités de contrôle et d'inspection qui consistaient à suivre et à vérifier la conformité du produit par rapport à des données préétablies en vue de combler les écarts et d'apporter les corrections nécessaires sans envisager de démarches correctives ou préventives.

Ainsi, à l'achèvement d'une production réalisée sur une chaîne de montage, une équipe de contrôleurs/inspecteurs attendait pour procéder à un contrôle qualité intégral des produits assemblés, en triant les bons produits des mauvais. Ces derniers étaient soit rebutés, soit repris moyennant certaines réparations, soit déclassés pour d'autres applications ou encore acceptés par dérogation. Ce type de contrôle, de type réactif, était donc réalisé après coup et concernait 100% de la production.



III-Grandes Démarches De La Qualité

2- Le contrôle qualité : Après 1950

- Dans les années quarante (40), il y avait le modèle taylorien de l'OST (Organisation Scientifique du Travail) dominant qui se caractérisait par: La **hiérarchisation** , La **spécialisation** et Le **cloisonnement**.
- Ce système ne permettait qu'un contrôle final des pièces (ou produits) après un tri qui écartait les rebuts.
- Le contrôle de qualité utilisait alors peu de méthodes statistiques .
- l'indicateur de qualité le plus usité était le **taux de rejet**.



III-Grandes Démarches De La Qualité

3-L'assurance qualité : Après 1970

- ☐ Ecrire ce que l'on fait
⇒ Procédures , Modes opératoires , Instructions , Enregistrements...
- ☐ Faire ce que l'on a écrit
⇒ Appliquer les documents , ne pas improviser .
- ☐ Vérifier que l'on fait ce qui est écrit
⇒ Contrôles et audits
- ☐ Garder des traces , corriger et améliorer
⇒ Enregistrements , Rapports , Comptes rendus , Actions correctives
⇒ et Actions préventives .



➔ *Mise en place des procédures et divers outils pour assurer la qualité du produit*

III-Grandes Démarches De La Qualité

3-L'assurance qualité : Après 1970

Une nouvelle démarche qualité va s'attacher à intégrer le contrôle à la production elle-même: c'est la « **Quality built in** » qui concerne toutes les étapes de fabrication du produit. On assista alors à :

- Un développement des techniques statistiques en matière de contrôle;
- La qualité s'étend au procédé et non plus seulement au produit;
- La naissance de la notion de prévention.

Cette démarche répond a :

- La complexité croissante des produits;
- L'élargissement des marchés ;
- L'élévation du niveau intellectuel général, à partir des années 60, va rendre insuffisant le contrôle de qualité classique.

III-Grandes Démarches De La Qualité

3-L'assurance qualité : Après 1970

Définition de l'assurance qualité (ISO 8402, 1994)

« L'ensemble des activités préétablies et systématiques, mises en œuvre dans le cadre d'un système qualité, et démontrées en tant que besoin pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences par la qualité. »

- Cette assurance qualité cherchera à atteindre deux niveaux:
 - Un niveau interne: au sein d'un organigramme pour donner confiance à la **direction**;
 - Un niveau externe: dans les relations contractuelles pour donner confiance aux **clients**.

III-Grandes Démarches De La Qualité

4-Vers le management total de la qualité – 1990

Définition : « Un mode de management d'un organisme centré sur la qualité basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société. ».

- la T.Q.M cherche à concilier les intérêts:
 - du client;
 - du personnel;
 - des managers;
 - des actionnaires;
 - des sous-traitants;
 - des fournisseurs;
 - de la collectivité.

III-Grandes Démarches De La Qualité

4-Vers le management total de la qualité – 1990

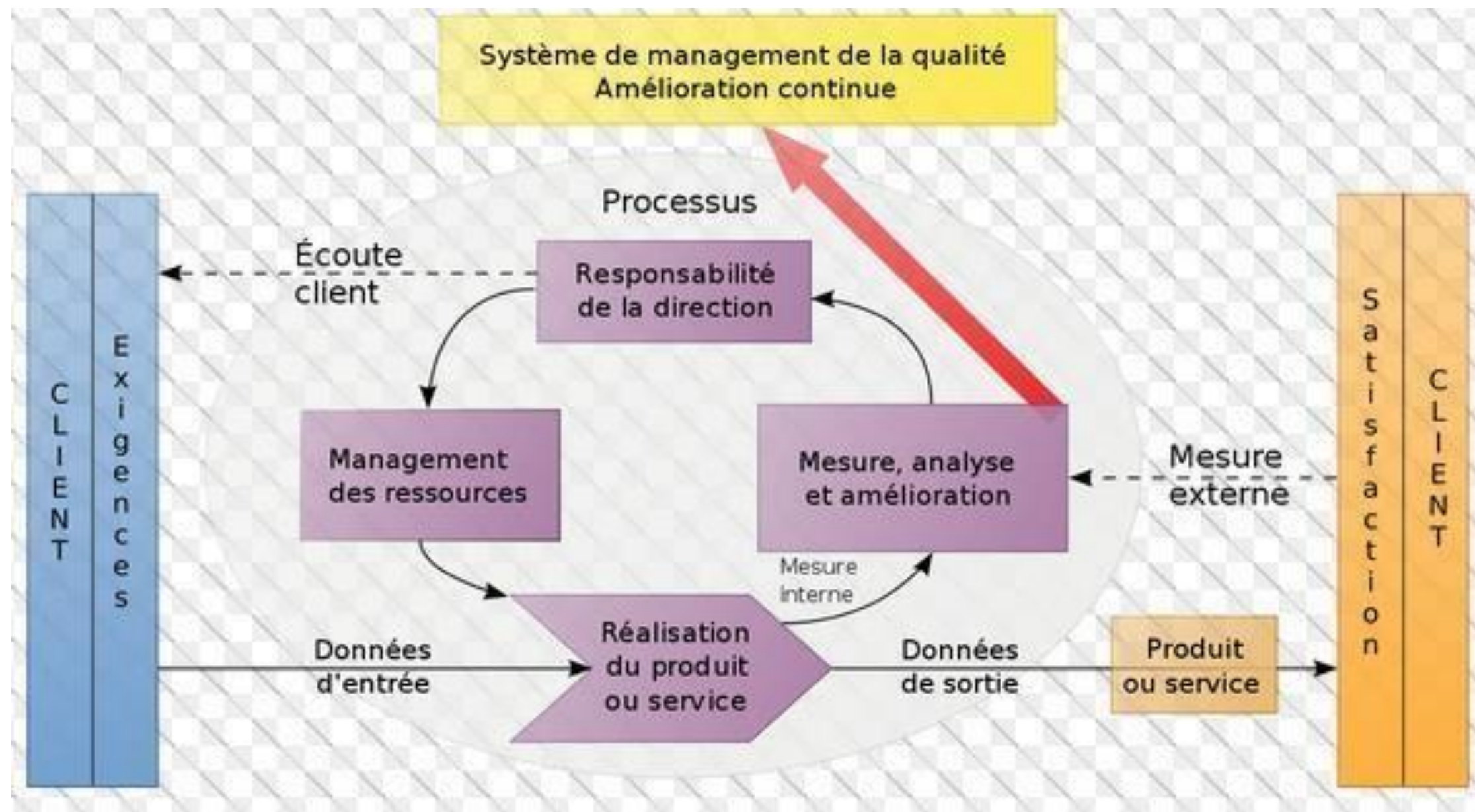
Aujourd'hui l'assurance de la qualité est orientée vers le client, c'est à dire qu'elle intègre les exigences du client aux processus d'affaires d'une entreprise. C'est là qu'est né le management de la qualité, qui consiste en la mise en œuvre d'une politique qualité par l'entreprise et une vision de la satisfaction des clients.

Le management de la qualité nécessite la participation de tous dans l'organisation. Ce concept s'est étendu ensuite au management total de la qualité (TQM), qui a pour objectif la satisfaction de tous, dans le respect de l'environnement et de la société. C'est dans ce sens que les gros acheteurs adoptent de nouvelles stratégies de partenariat avec leurs fournisseurs approuvés. En fait, ils ne se limitent plus à contrôler leurs produits à la réception, mais vont jusqu'à les soutenir, les accompagner et les former.

- 1979 : Juran a commencé le développement de la planification et les processus d'amélioration de la qualité
- 1987 : création de la première famille d'ISO 9000

III-Grandes Démarches De La Qualité

4-Vers le management total de la qualité – 1990



III-Grandes Démarches De La Qualité

5- Conclusion



Grace au développement des nouveaux outils qualité, des nouvelles techniques, des nouveaux processus de management, la qualité a évolué et évolue encore en adoptant des nouvelles philosophies ainsi que des nouveaux objectifs.

Conclusion

- L'apparition du concept de la qualité a vécu durant 3 phases (enfance , adolescence et maturité) .
- Il existe 4 grandes démarches de la qualité (production artisanale , contrôle qualité , assurance qualité et management par la qualité totale) .
- Un nombre de pionner a changer le monde de l'industrie par leurs contribution a l'instauration du concept de la qualité . Ces Pionniers sont principalement originaire des états unis et du Japon .
- Pour définir la qualité il faut se concentrer sur ces typologies (qualité pour le client , pour l'entreprise , qualité du service et du produit) .
- Pour la mise en place d'un système de management de la qualité il faut se conformer aux exigences de la normes ISO9001-2015.