

1) **Définition de la qualité :**

La qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». Il est à noter que le terme qualité peut être utilisé avec des appréciations diverses tels que médiocre, bon ou excellent. La qualité est une perception subjective et relative à l'appréciation de tout un chacun selon ses besoins et ses attentes. Autrement dit, elle diffère d'une personne à l'autre selon ses préférences et son échelle d'appréciation. Toute la problématique de la qualité dans les entreprises est d'identifier les exigences des clients, de les transformer en caractéristiques d'un produit à incorporer dans sa conception et son développement.

La qualité d'un produit est donc susceptible d'être perçue différemment en fonction du marché sur lequel le produit est commercialisé. L'entreprise doit donc plutôt rechercher à satisfaire les besoins spécifiques des consommateurs locaux plutôt que de proposer un produit avec un niveau élevé de performance sur tous les marchés. Un produit de qualité n'est pas synonyme de degré technologique incorporé dans le produit mais sa capacité à s'adapter à l'usage du consommateur.

Du coup, pour concevoir un produit de qualité qui satisfait les consommateurs, l'entreprise doit faire une analyse fine des besoins et attentes des clients réels et potentiels pour leur produire des biens et services qui seront conformes à leurs exigences.

Cependant, il faut souligner que la qualité avant qu'elle ne soit un produit (bien ou service) qui satisfait les besoins des clients, elle est un état d'esprit, une culture, une éducation et une compétence qui la favorise et l'entretien.

Cependant, il faut souligner que la qualité avant qu'elle ne soit un produit (bien ou service) qui satisfait les besoins des clients, elle est un état d'esprit, une culture, une éducation et une compétence qui la favorise et l'entretien.

2) Définition de la certification :

Par définition, la certification est «l'activité par laquelle une tierce partie assure par écrit qu'un système qualité (SQ) (organisation et procédure) est conforme aux exigences d'une norme ». En effet, si l'entreprise a mis en place un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001, l'organisme certificateur (ou registraire) délivre un certificat servant de reconnaissance officielle et temporaire. Ce même certificat a une durée de validité de 3 ans, sachant qu'un audit de suivi est mené chaque année. Tous les trois ans un audit complet est effectué par des auditeurs externes qui prennent une « photo » du fonctionnement de l'entreprise. Les auditeurs comparent de ce fait ce qui est écrit (dans le système documentaire) avec ce qui est fait au sein de l'entreprise et avec ce qui est exigé par la norme internationale pour pouvoir délivrer le certificat de conformité des systèmes qualité de l'entreprise à la norme ISO. A travers l'obtention du certificat, l'entreprise s'engage, sous le contrôle de l'organisme certificateur.

Pour aboutir à la certification, l'entreprise doit suivre une démarche qui comporte un certain nombre d'étapes qu'il faut respecter. A côté de ces étapes, l'engagement et la motivation du responsable de l'entreprise ainsi que celle de l'ensemble du personnel est l'élément clé de la réussite du processus de certification.

3) La normalisation :

La normalisation a pour objet de fournir des normes. Celle-ci peut-être définie comme étant « un document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour les usages communs et répétés, des règles directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné». Il s'agit donc d'un recueil d'exigences qu'un produit, un service ou un procédé doit satisfaire afin de se conformer à ce qui est attendu de lui par ceux qui éditent la norme.

Actuellement, la normalisation s'appuie essentiellement sur les exigences des normes de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO). Cette organisation est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation de quelque 130 pays à

raison d'un organisme par pays. L'ISO est une organisation non gouvernementale. Créée en 1947, elle a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les échanges de biens et de services et de développer la coopération dans les domaines intellectuels, scientifiques, techniques et économiques. L'organisation internationale de normalisation a la fonction d'élaboration de normes internationales en matière de gestion de la qualité. A cet effet, plusieurs séries de normes ISO sont élaborées par l'Organisation Internationale de Normalisation. Les trois normes bien connues à savoir ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003 version 94 ont été intégrées dans la nouvelle version des normes ISO 9001 : 2000 qui spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité pour fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables et qui vise à accroître la satisfaction du client. Cette norme est utilisée à des fins de certification/enregistrement et à des fins contractuelles par des organismes qui cherchent une reconnaissance de leur système de management de la qualité.

Plus précisément, la version 94 des normes ISO 9000 a été simplifiée dans la version 2000 des normes ISO 9000 qui contient trois normes :

- ISO 9000 : 2000 «système de management de la qualité : principes essentiels et vocabulaire». La norme ISO 9000 décrit les principes d'un système de management de la qualité et en définit la terminologie.
- ISO 9001 : 2000 «système de management de la qualité : exigences». La norme ISO 9001 décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles ou de certification. Il s'agit ainsi d'un ensemble d'obligations que l'entreprise doit suivre.
- ISO 9004 : 2000 «système de management de la qualité : lignes directrices pour l'amélioration des performances». Cette norme, prévue pour un usage interne et non à des fins contractuelles, porte notamment sur l'amélioration continue des performances.
- ISO 19011 : 2000 « lignes directrices pour l'audit qualité et environnement».

Il est à souligner que l'utilisation de ses normes est graduelle. On utilise d'abord la norme ISO 9000 servant de dictionnaire pour comprendre le

vocabulaire et les définitions relatives à la qualité. Ensuite, on utilise la norme ISO 9001 pour mettre en place le SMQ (la norme ISO 9001 est la seule pouvant servir de certification aux entreprises). Enfin, une fois le SMQ mis en place, l'entreprise peut utiliser les lignes directrices contenues dans la norme ISO 9004 pour améliorer les performances de ce même SMQ.

L'ISO compte également une autre série de norme ISO 14000 dont les premières normes ont apparus en septembre et octobre 1996. Elle traite de différents aspects du management environnemental. ISO 14004 et ISO 14001 portent sur les systèmes de management environnemental. Il s'agit d'outils de management qui permettent à une organisation de toute taille et de tout type de maîtriser l'impact de ses activités, produits ou services sur l'environnement.

Après avoir circonscrit la définition de la qualité, de la certification et de la normalisation, nous aborderons dans ce qui suit les étapes d'évolutions de la démarche qualité et les auteurs précurseurs de la qualité.

4) Les principales phases d'évolution de la démarche qualité :

L'évolution de la démarche qualité a connu trois stades à savoir :

- Le contrôle de qualité ;
- L'assurance qualité ;
- La qualité totale ou le management de la qualité.

4-1) Le contrôle qualité :

Le contrôle qualité c'est « l'activité telle que mesurer, examiner, essayer de passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer les résultats aux exigences spécifiées en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ses caractéristiques ». De ce fait, la qualité des produits est obtenue essentiellement par le contrôle final des produits par des procédures de contrôle systématisées.

Le concept du contrôle de la qualité des produits, qui s'était répandu dans les années 40, est assez restrictif car il s'attache surtout au résultat d'un processus. Cette procédure néglige les facteurs économiques d'obtention de la qualité en éludant complètement tout processus d'amélioration. C'est une méthode d'observation qui n'apporte pas de valeur ajoutée au produit. Le contrôle qualité est par nature restrictif parce que les défauts sont seulement constatés à la fin du processus de fabrication (contrôle à posteriori). Ils ne sont pas éliminés à la source

; ce qui entraîne des pertes et des manques à gagner. La méfiance s'instaure dans les relations de travail où les opérateurs sont poussés à dissimuler les défauts plutôt que de les éliminer.

4-2) L'assurance qualité :

L'«assurance qualité» élargit la responsabilité du contrôle qualité à l'ensemble des maillons du processus de production. Il s'agit de mettre en place des dispositifs préventifs. Comme le souligne la norme NF X 50-100, de décembre 1979, «l'assurance qualité est la mise en œuvre d'un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiquement destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise». L'assurance qualité s'est d'abord traduite par un excès bureaucratique, par la mise en place de procédures lourdes sans consultation véritable des opérateurs qui devaient les exécuter dans leurs tâches quotidiennes. Désormais, on affecte à l'ingénieur qualitatif des compétences de coordination entre les services, de fixation des standards et d'évaluation de leur application.

Il existe plusieurs modèles pour l'assurance qualité à titre d'exemple :

- La Norme ISO 9001 - Systèmes Qualité : Modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installations et prestations associées ;
- La Norme ISO 9002 - Systèmes Qualité : Modèle pour l'assurance de la qualité en production, installations et prestations associées ;
- La Norme ISO 9003 - Systèmes Qualité : Modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finaux.

Ces modèles de gestion, basés sur l'amélioration continue de la qualité, la satisfaction des clients et des collaborateurs apportent aux entreprises les moyens de satisfaire les exigences des clients au moindre coût et de garantir la conformité de leurs produits et services.

Les Normes ISO 9000 :1994 sont les bases de l'Assurance de la Qualité qui consiste pour une entreprise d'apporter la preuve constante qu'elle s'est dotée d'un système qui lui permet de fournir de façon répétée des produits conformes aux exigences des clients et indemnes de défauts. .

4-3) Le management de la qualité ou la qualité totale :

D'après ISO 9000 version 2000, le management de la qualité est
« L'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un

organisme en matière de qualité ».

À partir des années 1970, le concept de «qualité totale» s'impose, il traduit le *total quality control* (TQC), ou la notion japonaise de *company wide quality control* (CWQC). C'est aussi à cette époque que P.H. Crosby introduit la démarche «zéro défaut». Si les Japonais ont appliqué le CWQC (Company Wide Quality Control) dès la fin des années 1960, les grandes sociétés américaines n'ont pratiqué le TQC qu'au début des années 1980.

Ce retard s'explique par la différence de la conception de la finalité de l'entreprise au Japon et aux Etats-Unis. Pour les Japonais, l'entreprise est une communauté humaine dont le premier objectif est de servir l'homme en répondant à ses besoins et à ses attentes. Alors que pour les Américains, l'entreprise est une entité économique dont le but est d'optimiser le profit. Les firmes américaines privilégient ainsi la rentabilité financière à court terme. A l'opposé, les firmes japonaises pensent leur stratégie dans le long terme. Ainsi, alors que dans les pays occidentaux les cercles de qualité sont un moyen d'améliorer la productivité, au Japon ils constituent une méthode de formation et d'accroissement des compétences du personnel et de renforcement de la culture d'entreprise.

La gestion de la qualité totale est une méthode cherchant à améliorer de façon continue la qualité des produits de l'entreprise. Elle vise à éliminer les défauts dans tous les processus d'activité de l'entreprise et même dans le processus d'affaire avec les fournisseurs et les distributeurs des produits. C'est le fameux « zéro défaut » ou « zéro dysfonctionnement » (défaut, panne, stock, délai, papier).

Le management de la qualité totale est basé sur une approche par la valeur dont le but final est la qualité du produit, dans le sens où il doit satisfaire le consommateur le mieux possible (donc répondre à un besoin). Mais la notion de la valeur intègre celle de coût, ce qui signifie que l'amélioration de la qualité n'est intéressante que si elle s'obtient pour des coûts et des délais raisonnables. Ceci ne peut être mis en œuvre que par une démarche globale qui intègre la qualité de l'ensemble des processus d'activité de l'entreprise. La qualité totale vise concrètement à améliorer continuellement (et non par à-coup) qualité, prix et délais, alors qu'auparavant la démarche qualité avait tendance à se polariser sur tel ou tel aspect au détriment des autres. Cette volonté de progression a été représentée par DEMING comme une roue progressant sur une pente ascendante avec comme base les grandes étapes : Plan (définition des objectifs à atteindre), Do (instruire et entraîner puis mettre à exécution), Check (contrôler les résultats) et Act (prendre des mesures correctives).

INTRODUCTION A LA GESTION DE LA QUALITE

Le management de la qualité totale selon la norme ISO 9004 :2000

« lignes directrices pour l'amélioration de la performance » s'appuie sur 8 principes essentiels qui sont:

- Orientation client dans le but de comprendre les besoins présents et futurs des clients et aller au-delà de leurs attentes ;
- Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs ;
- Leadership pour l'établissement des finalités et les orientations de l'organisme par les dirigeants et fixent des objectifs concrets ;
- Implication totale du personnel à la production de la qualité ;
- Approche processus qui permet la définition systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat désiré ;
- Approche système dans le but de comprendre les interactions entre les différents processus, notamment en ce qui concerne les ressources et les échanges d'informations et les gérer en tant que système.
- Approche factuelle qui signifie l'analyse de données et d'informations vérifiées (les faits) pour prendre les décisions efficaces ;
- Amélioration continue qui vise l'utilisation d'une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme en vue de l'amélioration continue des performances de l'organisme.

Le tableau n°1 permet de récapituler brièvement les principales phases d'évolution de la qualité : Tableau: Tableau récapitulatif des principales phases d'évolution de la qualité :

Concept	sujet concerné	Effet pour le client	Objectif
Contrôle qualité	Produit	Satisfaction à posteriori (Après l'utilisation du produit)	Conformité du produit à la fin du processus de production

Assurance qualité	Produit Organisation	Confiance à priori (Avant l'utilisation du produit)	Assurance que le produit est à priori conforme aux besoins des clients
Management de la qualité	Produit Organisation Parties intéressées	Satisfaction à posteriori et à priori	Qualité totale

Source : Tableau reconstitué par nos soins à travers les différentes lectures.

5) **Les auteurs précurseurs de la gestion de la qualité :**

Nombreux sont les auteurs, notamment américains, qui avaient contribué à la démarche qualité. Ces auteurs sont : walter Shewart , Edward Deming, Joseph Juran, Armand Veigenbaum, Kaoru Ishikawa et Philip.B.Crosby. Chaque auteur se distingue par son apport et par la vision qu'il développe sur la gestion de la qualité. Leurs travaux ont jetés les bases de la gestion de la qualité et présentent un caractère cumulatif dans le sens où chaque auteur prend en considération la contribution de son prédécesseur pour l'enrichir. Ainsi, on est passé du contrôle qualité à la gestion de la qualité qui concerne l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

5-1) WALTER SHEWART :

Shewart s'intéressait beaucoup plus au contrôle qualité qui est la première phase d'évolution de la qualité. Sa vision sur le contrôle qualité se résume dans les points suivants:

- Le contrôle qualité incombe à tous les responsables des postes de travail et nécessite un travail d'équipe ;
- Le contrôle de la qualité consiste à spécifier le but à atteindre, à s'efforcer de l'atteindre et à vérifier s'il a été atteint ;
- Une activité est dite sous contrôle lorsque l'on peut utiliser l'expérience du passé pour prévoir la variation de l'activité avec des calculs statistiques.

5-2) EDWARD DEMING :

L'apport de Deming à la démarche qualité se résume dans les points suivants :

- La roue de Deming (PDCA : Plan, Do, Check et Act);
- Un programme en quatorze points dans lequel il insiste sur le rôle de la direction dans la formation du personnel et l'adoption d'une nouvelle philosophie du management basé entre autres sur la prévention et le contrôle par échantillonnage, des relations bénéfiques avec les fournisseurs et l'élimination des cloisonnements entre les fonctions de l'entreprise.
- L'amélioration des processus de production passe par l'élimination des causes courantes (matières premières non adaptées, des équipements vétustes...) et l'élimination des causes spécifiques (manque de formation, problème d'inattention...);
- L'élimination de ces causes courantes ou spécifiques se fait par l'utilisation du contrôle statistique de procédés qui est un outil statistique permettant de définir les bornes de variation et les écarts dans le temps d'une activité pour engager des mesures correctives.

5-3) JURAN :

Juran quant à lui a mis l'accent sur les points suivants :

- La qualité est la satisfaction du besoin du client ;

- La notion des coûts d'obtention de la qualité. Ces coûts sont liés aux défauts, aux défaillances et aux actes mis en œuvre pour les identifier, les corriger ou les éviter ;
- Le coût minimum d'obtention de la qualité qui s'obtient par l'identification des projets d'amélioration clé, la définition des séquences de contrôle et l'établissement d'un plan annuel de qualité ;
- Les percées qualité qui nécessitent entre autres une volonté des dirigeants de l'entreprise à créer un climat convenable à la qualité et de vaincre les résistances aux changements. Les changements opérés dans l'entreprise ainsi que les contrôles doivent être institués.

5-4) **ARMAND VEIGENBAUM :**

Feigenbaume a développé le « totale quality management » pour désigner un système qui englobe des efforts de tous les niveaux de responsabilité de l'entreprise et ce dans le but d'améliorer et de maintenir la qualité des produits qui satisfait le client. Il a développé aussi la notion de l'« usine cachée » pour désigner l'usine fictive ou improductive (par exemple, réparation des pièces défectueuses).

5-5) **KAORU ISHIKAWA :**

Son apport à la démarche qualité est :

- Le « diagramme d'ishikawa » et « les cercles de qualité » qui sont deux outils qualité très utilisés pour l'amélioration continue de la qualité;
- La qualité comme un effort d'éducation et de formation qui modifient les comportements de tous les membres de l'entreprise.

5-6) **CROSBY**

L'enseignement de Crosby en matière de gestion de la qualité concerne :

- La définition de la qualité comme étant une conformité des produits à des exigences préétablies ;
- Le développement de la grille de maturité du management qui est une

INTRODUCTION A LA GESTION DE LA QUALITE

grille d'autoévaluation et d'autocontrôle ; L'élaboration d'un programme en quatorze points dans lequel il insiste sur l'engagement de la direction pour la qualité, l'amélioration de la qualité, la mesure de la qualité et les actions correctives. Le but est d'atteindre le « Zéro défaut ».

Le développement suivant sera consacré au système de management de la qualité dans lequel on mettra l'accent sur ses principes essentiels et ses principales exigences.

-

