

# **Chap 1 : Généralités sur le Contrôle de Qualité**

## **I- Généralités**

**Le contrôle, La conformité, *Non-conformités*, La qualité**

## ***II- L'entreprise et son environnement***

### ***II-1 L'entreprise***

**1-L'Entreprise; a- Définition; b- Notion de développement,  
c-L'entreprise responsable**

### ***II-2 L'entreprise marocaine***

### ***II- 3 Environnement de l'entreprise***

**A- Le microenvironnement; B- Le macro-environnement,  
C- Les opportunités; D- Les menaces; E- les risques**

## ***III- La Qualité : un défi à relever***

## **I-Généralités :**

Les notions de contrôle et de non-conformité conservent une place importante dans le management de la qualité. Nous allons examiner la terminologie de chaque terme, puis nous aborderons la notion d'entreprise et quelques réalités de l'entreprise marocaine et de son environnement.

### **a- Le contrôle**

Toute activité prend du sens dans des vérifications, conscientes ou inconscientes, conduites par référence à des connaissances.

Ces vérifications, lorsqu'elles sont conduites pendant une activité professionnelle, font partie soit des savoir-faire soit des actions d'autocontrôle imposées par une instruction de travail. Les vérifications qui incombent aux acteurs sont incontournables pour atteindre les objectifs ou obtenir la conformité (par rapport à un référentiel ou à un standard). Cela s'applique aussi bien aux caractéristiques d'un produit qu'à la conduite d'un processus ou à toute autre activité. En particulier un minimum de compétences des acteurs et des instructions de travail appropriées est nécessaire pour obtenir la conformité ou atteindre un objectif. Encore faut-il que ces acteurs soient animés de la volonté de bien faire.

Qu'on l'appelle motivation ou conscience professionnelle, cette volonté est indispensable. Aucun contrôle *a posteriori* ne pourra pallier l'absence d'autocontrôle ou de conscience professionnelle. La motivation des intervenants est essentielle. Dans ce domaine les relations interpersonnelles jouent un grand rôle. Elles ne doivent cependant pas masquer l'importance des instructions de travail.

## **b- La conformité**

Elle est dynamique : elle est la satisfaction des exigences pour atteindre les objectifs qui leur sont associés. La conformité est prononcée par rapport à un référentiel clairement établi, connu et appliqué. En fait, la conformité est constatée non seulement par comparaison aux critères de référence mais aussi par rapport aux objectifs à atteindre

## ***c- Non-conformités***

Le vocabulaire associé aux typologies des non-conformités est important ; il dépasse la dizaine dans la littérature courante. Depuis les non-conformités d'un produit matériel ou d'un service, jusqu'aux anomalies, défaillances, défauts, dysfonctionnements et autres non conformités des systèmes ou processus. Chaque organisme définit ses typologies.

- Des réclamations ou des insatisfactions des clients.
- Une mise en cause des valeurs de l'organisme.
- Des dysfonctionnements entraînant l'inaptitude des produits ou services à remplir une fonction.
- La démotivation du personnel.
- La communication interne ou externe.
- Des pertes sous forme de rebut.
- Des retards de fabrication, de livraisons, d'approvisionnements

## d- La qualité

«*La qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins du client.*» Telle est la définition la plus simple de la notion de qualité. Un produit ou un service est de «qualité» si le client est satisfait après son utilisation. A l'inverse, la mauvaise qualité engendrera un sentiment d'insatisfaction. Ainsi, le seul juge de la qualité dans une entreprise est bien le client! Se lancer dans une démarche qualité c'est donc d'abord et avant tout, chercher à satisfaire les besoins de ses clients. L'écoute client, que ce soit à travers les réclamations, les enquêtes de satisfaction ou le recueil de besoin, a une part centrale car c'est elle qui va identifier et comprendre les besoins des clients : dans une démarche qualité, tout va partir du client et se créer autour de lui. Au cours des cinquante dernières années, la notion de la qualité a beaucoup évolué : après-guerre, on avait tendance à associer la notion de qualité à celle de *conformité du produit*. Aujourd'hui on distingue ces deux notions. Un produit conforme à la sortie d'une usine ne répond pas forcément aux besoins de ses clients. Si le produit a été mal conçu, il peut être conforme mais non satisfaisant.

D'ailleurs, c'est le *service contrôle* qui vérifie la conformité du produit par rapport à son cahier des charges, en tenant compte de tolérances et de spécifications définies en interne, et c'est *le service qualité* qui s'assure qu'au final le client est satisfait. C'est *le service qualité* qui va tout mettre en œuvre pour garantir qu'il en sera de même à chaque fois : il faudra mettre en place quelques touches de contrôle mais surtout beaucoup de prévention.

C'est ce que nous allons découvrir ensemble : comment ne plus subir la non qualité mais mettre en place toute une organisation, un système qualité pour garantir qu'au final le client sera satisfait en permanence. Il faudra avoir une double démarche : l'une autour du produit ou du service acheté par le client, l'autre autour de la relation client dans sa globalité.

L'entreprise va donc s'organiser pour répondre aux attentes des clients grâce à des activités spécifiques et des processus.

## ***II- L'entreprise et son environnement***

### ***II-1 L'entreprise***

#### ***a- Définition***

L'entreprise est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou services pour le marché. Cependant les entreprises sont de tailles et de formes juridiques variables et appartiennent à des secteurs professionnels très divers. Il est donc difficile d'enfermer « l'entreprise » dans une définition unique qui s'appliquerait aussi bien au commerce de proximité qu'au groupe multinational. L'entreprise est une unité complexe qui revêt à la fois une dimension économique, humaine et sociale.

Selon les fondamentaux de l'économie capitaliste; une entreprise existe car elle a identifié un marché ou une opportunité sur un marché qui lui permettra de vendre des biens ou des services à des clients.

Cette entreprise mettra à disposition les moyens et les ressources nécessaires à la satisfaction des besoins des clients. Bien entendu, pour assurer son avenir, le chiffre d'affaires réalisé devra être supérieur ou égal à l'ensemble de ses charges.

## ***b- Notion de développement***

Les entreprises et l'environnement dans lequel celles-ci évoluent deviennent de plus en plus complexes. Les contraintes et les menaces s'accumulent pour générer un flux ininterrompu de réorganisations, de refontes des processus de plans d'actions et de procédures palliatives.

Ces contraintes et ces menaces, de toutes natures, relèvent de domaines variés qui vont du réglementaire au droit international en touchant également les domaines technique, normatif ou sécuritaire.

Les performances des entreprises peuvent en être gravement impactées. Dès lors, disposer d'un outil de pilotage efficace pour se conformer à toutes les obligations tout en accroissant son niveau de performance est un enjeu majeur pour les entreprises. Le choix de type de développement s'impose alors pour que l'entreprise puisse définir une stratégie et des objectifs, dont elle mesurera l'efficacité et l'atteinte au travers d'un système de gestion adéquat.

Pour les entreprises, engager une démarche de développement passe d'abord par la question du sens du projet stratégique, mais aussi par la prise en compte de son environnement économique, social, politique, réglementaire, etc. Si l'entreprise s'inscrit dans un projet de développement durable, c'est qu'elle recherche une performance non seulement financière, mais aussi sociale et environnementale : c'est ce qu'on appelle la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Adopter une telle démarche de développement est une stratégie qui vise à rester compétitif. C'est un élément de différenciation vis-à-vis de la concurrence et du marché. C'est finalement une question d'anticipation des changements et d'adaptation de la stratégie qui doit être abordée sans préjuger avec pragmatisme et méthode.

## **c- L'entreprise responsable**

L'entreprise a une finalité qui ne peut se réduire à la maximisation du profit. Elle reflète les aspirations de la communauté humaine dans laquelle elle s'insère et se décline également en termes de biens et services offerts à la clientèle.

La mise en œuvre de cette finalité pose la question de la responsabilité sociale de l'entreprise. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept dans lequel les entreprises ont des préoccupations éthiques, sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs relations avec les parties prenantes; salariés, actionnaires, clients fournisseurs, riverains... mais aussi dans leurs choix d'investissement. La responsabilité sociale résulte de demandes de la société civile et d'une meilleure prise en compte des externalités environnementales et sociales. Elle est la traduction pour l'entreprise du concept de développement durable qui intègre les dimensions économique, sociale et environnementale.

La non-prise en compte de cette dimension fait encourir aux entreprises un risque de réputation: si leur image se dégrade brusquement, elles subissent des contrecoups commerciaux et financiers et les procès intentés en responsabilité peuvent leur coûter cher.

La responsabilité sociale d'entreprise – apparue dans le vocabulaire médiatique et managérial depuis quelques années – est une adaptation du terme Corporate Social Responsibility (CSR) ? Formulé dès les années 1930, sur les campus américains, la CSR a été redéfinie dans les années 1970 par les professeurs et les chercheurs de Business Ethics.

Depuis plus de trente ans, aux États-Unis, ce courant s'oppose, en de vifs affrontements intellectuels et publics, au courant libéral:

les parties prenantes contre les actionnaires. L'enjeu est énorme, dépassant le seul management, pour déboucher sur des dilemmes d'économie, de politique et de société : l'entreprise ne doit-elle rendre des comptes qu'à ses actionnaires et maximiser ses profits pour eux ou est-elle redevable, aussi, devant la société civile de ses impacts environnementaux et sociaux

## ***II-2 L'entreprise marocaine***

Face à la mondialisation et aux effets du néolibéralisme triomphant, *L'entreprise marocaine* doit s'approprier la maîtrise des techniques industrielles et de rentrer de plain-pied dans l'économie-monde comme l'ont fait les entreprises dans d'autres pays comme les pays asiatiques.

L'économie marocaine a peu évolué, est largement restée ce qu'elle était au XIXe et au début du XXe siècle ; c'est-à-dire une économie rentière passive, rattachée à l'économie-monde, exclusivement par le biais de l'exportation de matières premières brutes ou ayant subi les premiers stades de transformation. Une courte analyse de l'histoire économique du Maroc indépendant, montre l'importance de son secteur public, (environ 700 entreprises publiques comptabilisées en 1984...).

L'Etat marocain, désormais emporté par le vent de la globalisation, décidait d'une ouverture encore plus large de son économie, à travers la signature de l'Accord de libre-échange (ALE) le 16 novembre 1995 avec son partenaire européen. *A priori*, nous pourrions très logiquement considérer cette intégration marocaine plus poussée dans ce réseau d'échanges économiques régional comme une acceptation volontaire de contraintes nouvelles.

L'environnement économique international du bloc Euro-méditerranéen a changé avec la signature des derniers accords du GATT qui permettent d'abolir les barrières douanières ; concurrence accrue au sein de l'UE avec le Portugal notamment et en dehors avec la Turquie, etc.).

L'économie marocaine, s'est fortement libéralisée : la baisse des droits de douane a été importante, les restrictions quantitatives ont quasiment disparu, le biais anti-export a été réduit, et les exportations se sont diversifiées (avec une hausse de la spécialisation dans le textile). Ces diverses réformes ont conduit le pays à figurer à la première place des économies les plus libéralisées d'Afrique. Ces évolutions observées depuis une vingtaine d'années ont profité notamment aux grands agriculteurs, aux producteurs modernes de produits agroalimentaires et de produits textiles; elles ont par contre pénalisé les petits agriculteurs et la majorité des petites et moyennes entreprises qui n'ont pas pu supporter la concurrence et qui n'ont pas assez de moyens pour la mise à niveau de leurs entreprises.

Ceci a eu des conséquences rudes sur la population urbaine, comme l'indiquent, d'une part, la poursuite des migrations et, d'autre part, la montée incompressible du chômage et l'informel. Au Maroc, la moitié du capital industriel est sous contrôle d'une cinquantaine d'entreprises (en général des groupes familiaux).

Quant au secteur financier et bancaire, il influe également, ici de façon relativement négative, sur le développement des petites et moyennes entreprises privées marocaines qui, en réalité, ne veulent ou ne peuvent s'agrandir à travers les nouveaux mécanismes financiers mis en place récemment.

## II- 3 Environnement de l'entreprise

- **La pression de la société civile**

Dès le milieu des années 1990, l'entreprise a été confrontée à de nouveaux interlocuteurs, les Organisations Non Gouvernementales (ONG), ces associations environnementales, humanitaires, des Droits de l'homme ont pris les multinationales pour cibles. Elles dénoncent leurs agissements sur Internet et dans les médias, lorsqu'elles soustraient à des fournisseurs de pays en voie de développement qui ne respectent pas les Droits de l'homme. Elles organisent des boycotts pour modifier des décisions aux impacts environnementaux trop lourds...

La réaction est d'autant plus brutale, lorsque ces marques sont dénoncées ou prises en flagrant délit de mauvaises pratiques sociales ou environnementales, car elles ne sont plus en conformité avec les messages qu'elles délivrent... Le consommateur se sent alors, en quelque sorte, trahi par la marque.

Enfin, les consommateurs expriment de nouvelles envies, auxquelles les entreprises devront répondre : produits issus d'un commerce équitable, de l'agriculture biologique, refus catégorique de certaines pratiques, en particulier le travail des enfants. La demande de la société a changé : continuez à nous proposer des produits de bonne qualité, à un prix raisonnable, sans détruire la planète, ni exploiter les plus faibles, en faisant du business honnête ! En quelques années, les entreprises ont dû s'adapter à ces nouvelles exigences sociétales et à faire une révolution, à la fois intellectuelle et managériale, pour ne pas perdre leurs marchés. Ainsi ; la performance d'une entreprise vient de sa compréhension de son environnement et de sa capacité à s'y adapter. L'environnement rassemble tous les acteurs et forces externes à l'entreprise. On distingue le micro environnement et le macro-environnement

## **A- Le microenvironnement:**

Il est composé des acteurs intervenant dans l'entourage immédiat de l'entreprise: concurrents; fournisseurs, intermédiaires, clientèle; état et divers types de publics. L'objectif final de toute entreprise est de vendre, c'est pourquoi elle doit satisfaire un ensemble de besoins ressentis par le consommateur.

## **B- Le macro- environnement:**

L'entreprise évolue aussi dans un cadre plus vaste que sont microenvironnement caractérisé par un contexte à plusieurs dimensions : le macro-environnement. Le macro-environnement de l'entreprise est composé de six dimensions: la démographie, l'économie, les ressources naturelles, la technologie, le dispositif politico-légal et le contexte culturel. La bonne connaissance de son environnement permet à l'entreprise de **mieux** Identifier les opportunités, les risques et les menaces.

## **C- Les opportunités**

C'est tout ce qui permet de dynamiser le portefeuille de savoirs de l'entreprise. Les opportunités comprennent l'acquisition de nouveaux savoirs, la découverte de nouveaux marchés, le rapprochement avec de nouveaux partenaires. Les opportunités relatives à l'enrichissement des savoirs vont renforcer les capacités d'innovation de l'entreprise. Celles relatives à de nouveaux marchés nécessitent une démarche pragmatique fondée sur l'interprétation de l'information, l'évaluation des spécificités culturelles, la détection des futurs partenaires.

## D- Les menaces

Les menaces sont externes. Elles peuvent provenir de situations voulues par des concurrents, ou d'évolutions à plus long terme du marché induites par des contraintes de développement durable. Elles sont liées à la maîtrise de l'information ouverte et fermée (menaces sur les produits, sur les sites d'entreprise, sur les personnes).

D'autres menaces concernent les contraintes réglementaires. Il convient d'y ajouter toutes les autres formes de menaces ( Crises des marchés financiers ; fluctuation des prix des matières premières et de de la facture énergétique ...) pour se rendre compte que celles-ci sont extrêmement nombreuses.

Ces menaces ne sont pas à confondre avec les risques, lesquels doivent par définition affecter un ou plusieurs objectifs de l'entreprise.

## **Types de menaces les plus souvent cités et pourcentage d'entreprises s'y étant préparées**

**1 Atteinte à l'image (48)**

**2 Interruption d'activité (70)**

**3 Responsabilité civile envers les tiers (75)**

**4 Rupture de la chaîne logistique (63)**

**5 Environnement des marchés (produits)/Concurrence (35)**

**6 Évolutions réglementaires et légales (41)**

**7 Attractivité insuffisante/Perte de compétences (55)**

**8 Faillite des marchés financiers (56)**

**9 Dommage physique (77)**

**10 Fusions/Acquisitions/Restructurations (69)**

**11 Dysfonctionnement du plan de reprise d'activités après sinistre (65)**

## **E- Les risques**

La stratégie d'une entreprise est l'ensemble des décisions destinées à adapter, dans le temps et l'espace, les ressources de la firme aux opportunités et aux risques d'un environnement et de marchés en mutation constante.

La confiance et le risque sont les deux piliers de toute économie florissante et prospère. Confiance car les investisseurs, les collaborateurs, les pouvoirs publics, les clients ont besoin de savoir à qui ils ont à faire et de s'engager dans la durée.

Risque car « qui ne risque rien n'a rien », a fortiori dans le monde des affaires. Ces deux notions ne sont pas antagonistes, bien au contraire : combinées de façon stratégique, elles s'avèrent redoutables et permettent aux sociétés qui savent les utiliser de gagner. Beaucoup de managers et de chefs d'entreprise aiment à penser que leurs prises de risque sont calculées. Ils font souvent reposer l'analyse des risques qu'ils prennent sur les méthodes analytiques et les calculs de probabilités

Cette importance accordée aux mathématiques n'est pas nouvelle en économie, mais elle pousse parfois à l'enfermement dans des modèles statistiques déconnectés de la réalité. Le risque est souvent défini comme une adéquation entre la probabilité d'une menace et sa gravité potentielle. Bon nombre d'acteurs du monde des affaires pensent que le contexte dans lequel ils évoluent est compliqué, ce qui tend à expliquer pour eux les difficultés qu'ils peuvent avoir à anticiper leurs risques. Or, leur environnement est juste complexe, ce qui est une grande chance et sources d'opportunités.

- ***II-3 Adaptation de l'entreprise marocaine à l'environnement actuel***

Les entreprises marocaines évoluent aujourd'hui dans un environnement moins stable que par le passé, avec des changements rapides et un avenir incertain. Pour s'adapter, l'entreprise doit définir les grandes orientations à suivre sur un horizon de temps suffisamment long- à ce contexte en perpétuels mouvements et changements. Mais, de manière globale, les évolutions de plus en plus rapides de l'environnement actuel, demandent une plus grande réactivité et capacité d'adaptation de la part de l'entreprise. Il doit aussi anticiper au mieux le futur pour s'y préparer.

L'entreprise doit donc être capable de se projeter dans le temps tout en gardant son attention sur le présent et ce qu'il porte comme signaux de changements. Elle doit ainsi développer une capacité à questionner régulièrement les hypothèses qui sous-tendent sa stratégie

L'environnement actuel de l'entreprise marocaine est, entre autre constitué :

- de clients de plus en plus exigeants.
- d'un besoin de services associés de plus en plus important.
- d'une concurrence de plus en plus forte
- d'une ouverture des frontières de plus en plus large.
- d'un contexte économique de plus en plus incertain.

Pour s'adapter à cette évolution, l'entreprise moderne dispose d'une arme efficace : **la Qualité**

*Les habitudes et les exigences des consommateurs pèsent lourdement dans les modes d'organisation et dans les prises de décisions (stratégiques) des entreprises. On voit l'évolution des comportements depuis les 20 dernières années au travers notamment de 2 phénomènes significatifs :*

- **la publicité**
- **les organisations de consommateurs**

*Pour répondre à ces attentes (et à ces pressions ), les entreprises (de tous domaines: industrielles, commerciales, de service...) ont mis en action des moyens permettant de faire face à l'évolution des demandes de leurs Clients tout en assurant la pérennité économique des systèmes.*

*Ces moyens sont l'objet du système Qualité mis en place dans les Entreprises.*

- **III- La Qualité : un déficit à relever**

Plus que jamais, les consommateurs se préoccupent avec attention du contenu de leur assiette et se disent de plus en plus nombreux à surveiller la provenance des produits de leur alimentation quotidienne. Une demande que les entreprises des différentes filières souhaitent satisfaire en privilégiant la qualité des produits et services offerts *aux consommateurs*.

L'entreprise doit relever le déficit qualité en mettant en place des actions qui ont un rendement opérationnel immédiat :

- lancement des groupes d'amélioration de la qualité à tout les niveaux (local, régional) ;
- Certification suivant les normes iso ;
- Mise en place des indicateurs et de tableaux de bord qualité ;
- Optimisation de la gestion des réclamations clients.

### ***III-1 Approches qualité***

Le mot « *qualité* » fait partie de ces mots-piège que tout le monde comprend et à qui personne ne donne forcément la même signification au même moment. Pour les dictionnaires généralistes la « *qualité* » peut avoir deux significations principales :

- la manière d’être, la caractéristique, ce qui contribue à définir l’identité d’un être ou d’une chose (en positif ou en négatif),

- ce qui rend quelque chose quelqu’un bon, meilleur...

Le jugement de valeur est présent dans le second sens, pas dans le premier, ce qui ne simplifie pas la compréhension.

Ainsi au lieu de définir la qualité, on propose un aperçu plus large de la notion de la « *qualité* », sous forme d’approches de celle-ci.

Trois approches opérationnelles peuvent être distingués :

– **L'approche produit** (ou service). C'est celle des économistes qui entendent la notion comme inséparable de la mesure. Les attributs principaux de cette « *qualité* » sont la durabilité et la fiabilité.

– **L'approche utilisateur**. Elle est indissociable de la notion de satisfaction, de la façon dont un produit ou un service répond aux attentes d'un utilisateur. En ce sens la qualité devient très subjective, chaque utilisateur, pouvant avoir une idée propre de la finalité et de la « *qualité* »

– **L'approche production**. Elle se situe à l'opposé de l'approche utilisateur et vise à produire un produit ou un service dans les meilleures conditions, c'est-à-dire dans les meilleurs délais, au meilleur coût et en évitant autant que possible tout ce qui sera baptisé « *non-qualité* », soit les délais, les retards, les défauts etc. Elle traduit le point de vue du producteur qu'elle entraîne à développer des méthodes de contrôle et de prévention des « *ratés* ».

### **III-2 Qu'est ce que la Qualité dans l'entreprise ?**

la Qualité peut se définir comme l' « aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. ». Dans la pratique la qualité se décline sous deux formes :

- **La qualité externe** correspond à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou un service conforme aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients et les partenaires extérieurs. Ce type de démarche passe ainsi par une nécessaire écoute des clients mais doit permettre également de prendre en compte leurs besoins implicites, non exprimés.

- **La qualité interne** correspond à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise ou institution. Il s'agit de mettre en œuvre des moyens permettant de rendre efficace l'organisation, en repérant et en limitant les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont les dirigeants, les actionnaires et le personnel.

La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.

Le concept de la qualité est jalonné de termes qui semblent dire la même chose, mais qui, en fait, ont des définitions bien spécifiques.

### **- Les signes de qualité**

Un signe de qualité se présente généralement sous la forme d'un **logo** accompagnant la communication d'un produit, d'un service, d'un ouvrage, d'un professionnel, d'une entreprise ou d'une institution. Ce **logo** renvoie à :

- Une marque et son propriétaire qui en détient les droits d'utilisation.
- Des engagements qui donnent confiance à l'utilisateur final vis-à-vis d'un produit, d'un service, d'un ouvrage, d'un professionnel, d'une entreprise ou d'une institution.
- Des contrôles pour vérifier l'application de ces engagements, mais aussi parfois des abus, des dérives et des pièges à éviter.
- Des intérêts financiers et commerciaux

## La Qualité est donc:

- Un outil d'analyse
- Un outil de synthèse
- Un outil d'organisation
- Un outil de communication
- Un outil de formation
- Un outil de responsabilisation
- Une méthode

La qualité est le seul facteur qui puisse affecter la performance à long terme d'une entreprise.

La qualité améliore la productivité, donc la position face à la concurrence et garantit la survie de l'entreprise.

La qualité est le meilleur moyen pour l'entreprise qui lui permettra de relever le défi de la concurrence.

## - **La démarche Qualité**

Une démarche qualité permet d'introduire un mode de management orienté « **client** » qui intègre la qualité à chaque niveau de l'entreprise. Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels. Ainsi on appelle « **démarche qualité** » l'approche organisationnelle permettant un progrès permanent dans la résolution des problèmes de non-qualités. Il s'agit d'une démarche participative, c'est-à-dire à laquelle doit nécessairement participer l'ensemble de l'entreprise et par conséquent nécessairement portée au plus haut niveau hiérarchique.

## ***IV- Qu'est ce que la non Qualité ?***

Les moyens de conception, de fabrication et de distribution n'étant pas parfaits, cela engendre automatiquement des défauts sur le produit qui se traduiront par des pertes. Ces pertes synonymes de **non- qualité** peuvent être quantifiables directement. On distingue les anomalies internes et les anomalies externes :

**Anomalies internes:** absentéisme, accidents du travail, attente de pièces, rebuts, retouches, reconditionnement, réparation, mauvaise gestion des stocks, organisation des postes de travail, temps de changement de séries, réparation des moyens de production, modification de conception...

**Anomalies externes :** réclamations clients, pénalités de délai de livraison, coût du service après vente, paiement partiel des clients, perte d'image de marque (difficilement chiffrables mais souvent majeures)...

## IV-1 Chiffrer la non-qualité

La **non-qualité**, possède un coût. En effet il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs que de «faire bien» dès le départ.

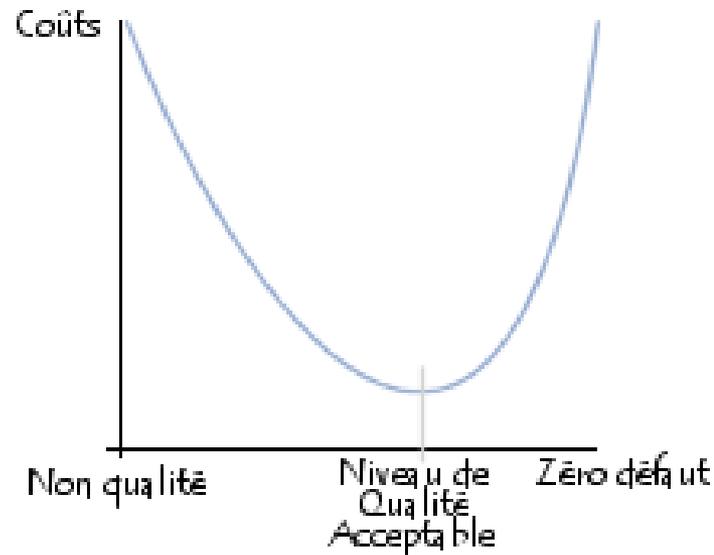
Le coût de la non-qualité, c'est celui des dysfonctionnements internes et la non-satisfaction des clients (réclamations). C'est aussi une augmentation du prix de revient réel du produit et donc des bénéfices en moins.

Pour calculer les coûts de non-qualité (CNQ), on classe la non-qualité en deux types :

- **la non-qualité interne** (celle qui est détectée à l'intérieur de l'entreprise, suite à des contrôles par exemple),
- et **la non-qualité externe** (détectée par le client).

La non-qualité externe coûte plus cher que la non-qualité interne  
Cela est logique car plus tôt le produit non-conforme sera arrêté moins  
il aura coûté à l'entreprise en terme de coûts de production : si le  
client détecte un défaut, il pourra refuser la réception, renvoyer votre  
livraison et exiger des pénalités.

D'autre part, le coût de la **non-qualité** est d'autant plus important qu'elle est détectée tardivement. A titre d'illustration, réparer 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.).



## Les Coûts de la Non Qualité

La mesure des coûts de non-qualité n'est pas toujours évidente

car les valeurs ne sont pas systématiquement identifiées comme telles dans les rubriques comptables. Il s'agit donc de s'atteler méthodiquement à cette tâche en utilisant les compétences du contrôle de gestion. On consolidera ensuite les valeurs. De nombreuses entreprises expriment la valeur globale des coûts de non-qualité en pourcentage du chiffre d'affaires. Prendre l'habitude très tôt de Valoriser en coûts toute anomalie, non-qualité, ainsi que mesurer ce que va coûter ce que l'on veut mettre en place dans le système qualité est un excellent réflexe qui permet d'être crédible

## Mesure de la Non-Qualité: Exemple

En 1992, pour les entreprises du secteur marchand, une étude de la CEGOS donnait les chiffres suivants

<i>Entreprises</i>	<i>Chiffre D'affaire</i>	<i>% CNQ par rapport au CA</i>
<i>Petites</i>	<i>- 10M€</i>	<i>5,1%</i>
<i>Moyennes</i>	<i>10 à 20M€</i>	<i>5,7%</i>
<i>Grandes</i>	<i>20 à 50M€</i>	<i>4,8%</i>
<i>Importantes</i>	<i>50 à 100M€</i>	<i>3,5%</i>
<i>Très grandes</i>	<i>+ 100M€</i>	<i>3,8%</i>

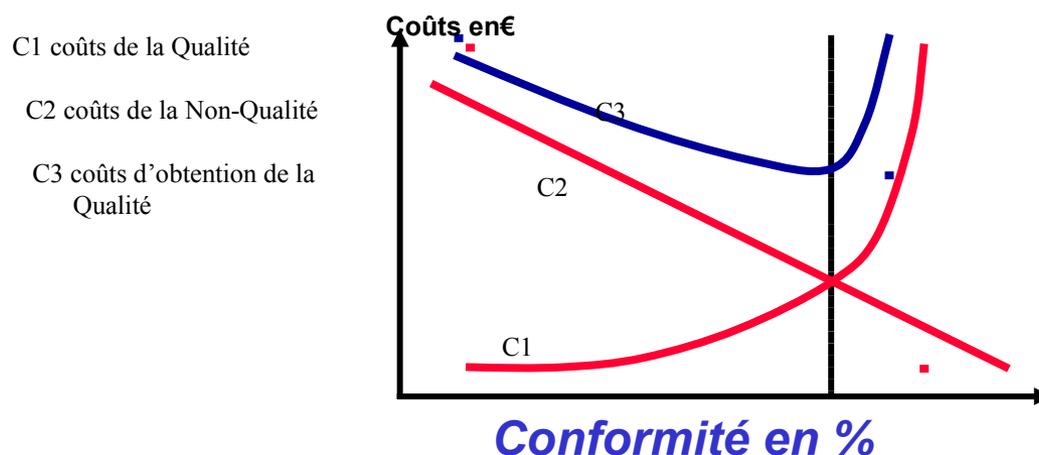
- *CNQ : coût de non qualité*
- *CA : chiffre d'affaire*

*Les évaluations actuelles sont revues à la hausse, et on estime que les coûts de la Non-Qualité se situent entre 5 et 15% du CA de l'entreprise pour le secteur industriel et au-delà de ces chiffres pour le secteur tertiaire (services)*

A ces coûts (estimés ou mesurés), il faut additionner les « efforts financiers » nécessaires engagés par l'entreprise pour les réduire.

Ces coûts sont appelés coûts d'obtention de la Qualité ou dans le jargon professionnel les CoQ. Ils sont représentés sur un diagramme maintenant très connu **La mesure de la Non-Qualité**

### Évaluation des coûts de la non Qualité dans les entreprises



## IV-2 Coût d'obtention de la qualité

La non qualité coûte cher, mais l'investissement qui va être engagé pour s'améliorer aussi. Une démarche qualité réussie permet de trouver le juste équilibre entre l'investissement engagé et l'économie

réalisée. Et au final, on mesure donc le **coût d'obtention de la Qualité (COQ)** :

$$\text{COQ} = \text{CQ} + \text{CNQ}$$

- CQ : coûts des dépenses pour assurer la qualité (inclut les coûts de contrôle + les coûts des actions correctives et préventives mises en œuvre pour assurer la qualité des produits et prestations).
- CNQ : coûts de non-qualité externes + internes.

Si les coûts qualité augmentent, les coûts de non-qualité doivent diminuer. La somme (le COQ) doit au final se stabiliser

## ***V- Histoire de la Qualité***

*Le concept qualité est très ancien. Les experts reconnaissent les prémices dans le fameux code d'Hammourabi, roi de Babylone (1792-1750 avant J.-C.), ce terme a été aussi rapporté par J.-B. Colbert en 1664.*

*Le concept moderne de la qualité a connu trois grandes étapes dans son évolution. Chacune de ces étapes correspondant à une évolution profonde des besoins du monde industriel.*

***Première étape** : la focalisation sur le contrôle qualité des produits. Elle est d'abord basée sur les « standards de fabrication » cette étape est née au début de l'industrialisation, à l'aube du XXe siècle. C'est la période d'élaboration des standards de fabrication et d'inspection systématique des produits réalisés. Il revient à Taylor (1856-1915) d'avoir exprimé la nécessité d'établir de grandes règles préalables à une multiplication cohérente des produits. Le produit devait correspondre à un certain cahier des charges, plus ou moins d'une façon implicite, du besoin du client.*

## ***V- Histoire de la Qualité (suite)***

Le problème était de pouvoir garantir la conformité des échantillons entre eux. À cette époque, l'industrie américaine de l'armement devait faire face à une production importante. On n'avait pas le temps de contrôler tous les produits. L'utilisation de statistiques existantes pouvait garantir une certaine qualité du produit. Les plans d'échantillonnage permettaient d'estimer la qualité des lots produits à partir d'un échantillon représentatif du produit. Le contrôle statistique appliqué aux produits remplaçait graduellement l'inspection classique. Sheward perfectionne les applications tayloristes en inventant la statistique destinée à contrôler les activités de l'entreprise.

## ***V- Histoire de la Qualité (suite)***

Deming, élève de Sheward, exploite remarquablement les idées de statistiques appliquées à la production au ministère de la Guerre. Grâce à sa méthode, l'industrie de l'armement enregistre d'énormes progrès. Cette focalisation sur le contrôle qualité des produits s'est par la suite étendue au contrôle qualité des services.

En résumé, le concept qualité issue de cette première étape est celui du contrôle qualité des produits et des services.

### ***Deuxième étape : l'assurance qualité***

Après la Seconde Guerre mondiale, il y eut une formidable évolution du pouvoir d'achat des consommateurs, qui a permis l'accélération de production de biens et services, jusqu'à la saturation des consommateurs. Ensuite, les clients sont devenus plus exigeants. Parallèlement est apparu le phénomène japonais : leurs entreprises, qui avaient intérêt à exporter, étaient obligées de faire des produits plus performants et à moindre coût. Elles ont inventé la méthodologie moderne de la qualité en particulier ***l'assurance qualité***.

## ***V- Histoire de la Qualité (suite)***

***L'Assurance Qualité*** a pour objectif de donner confiance aux clients en leur apportant des preuves tangibles que l'entreprise est organisée pour satisfaire leurs besoins (partie du management de la qualité visant à donner confiance).

***La période de l'Assurance Qualité*** coïncide avec:

- Une prise de conscience que la prévention est source d'économies importantes, premières notions d'Ecologie.
- L'imposition de nouvelles normes de respect de l'environnement Suite à l'arrivée de très grands accidents écologiques.

Cette période est à l'origine de l'exigence de **zéro défaut** introduit dans le système qualité.

## ***V- Histoire de la Qualité (suite)***

La notion de **zéro défaut** inventée par Philip Crosby est la première grande révolution du concept de qualité. L'étape précédente consistait effectivement à produire puis en suite à s'assurer de la conformité des objets et des services produits en développant notamment des méthodes de contrôle allégées et fiables. Le concept de **zéro défaut** suppose que l'on s'organise pour produire bien (conforme) du premier coût. Cela nécessite de travailler et de maîtriser toutes les composantes des procédés de production.

### ***Les ZEROS de L'excellence***

Pour arriver à l'excellence dans l'entreprise Shigeo Shingo a définis ***Les ZEROS de L'excellence*** :

**Zéro Accident; Zéro mépris, Zéro papier; Zéro Stock; Zéro retard**

**Zéro panne; Zéro défaut**

## ***V- Histoire de la Qualité (suite)***

### ***Troisième étape : la mise en avant du management qualité***

La seconde révolution importante – après celle du zéro défaut est celle du **management de la qualité**. Le concept de qualité évolue vers une approche plus globale des attentes et des besoins des utilisateurs. Jusque dans les années quatre-vingt-dix, la qualité est encore centrée sur la conformité des produits et des services. Durant les vingt années qui ont suivi, les entreprises ont amélioré la qualité intrinsèque de leurs prestations et, de ce fait, les marchés offrent aujourd'hui aux consommateurs des produits et des services qui ne se distinguent plus par leurs critères de fiabilité ou de durabilité. La qualité intrinsèque a perdu son pouvoir différenciant. Désormais, la qualité concerne toutes les activités de l'entreprise car toutes contribuent à satisfaire des exigences des clients

## Conclusion

La qualité a donc traversée une longue période en subissant au fur et à mesure, des évolutions. Les démarches méthodologiques qui la composent ont évolué du simple contrôle a posteriori de la qualité au management (gestion) de l'entreprise par la qualité. Une prise de conscience beaucoup plus globale de l'importance stratégique et économique de la qualité pour l'entreprise et pour l'économie, provoquée notamment par l'exacerbation de la concurrence mondiale, conduit à ne plus négliger aucun gisement de compétitivité. On peut ainsi dire que, de nos jours, la "qualité" n'est désormais plus le problème des seuls "services qualité" mais est devenue une des préoccupations majeures du management des entreprises. Ce sont d'ailleurs désormais les dirigeants qui se mobilisent pour la certification et pour la qualité dite "totale".

## VI -La certification

La certification est une procédure destinée à faire reconnaître par un organisme, compétant en la matière, la conformité à des exigences ( Normes; standards, référentiels...) dans le but de donner confiance à des tiers. L'objectif de la certification est de faire reconnaître la qualité d'un produit, d'un service ou d'une personne pour conserver ses clients et gagner de nouvelles parts de marché.

La certification s'adresse avant tout au client final, qu'il soit consommateur ou utilisateur. Elle est la preuve objective que le produit ou le service acheté ou fourni dispose des caractéristiques définies dans une norme ou un référentiel, et qu'il fait régulièrement l'objet de contrôles. Acheter, utiliser ou consommer un service ou un produit certifié est une garantie de qualité au sens large.

# Accréditation

Les organismes **certificateurs** sont **accrédités** par un organisme d'État chargé de vérifier les dispositions qui fournissent le service objet de certification. Ces organismes certificateurs devront garantir la qualité de leur prestation si non ils risquent la suppression de l'accréditation.

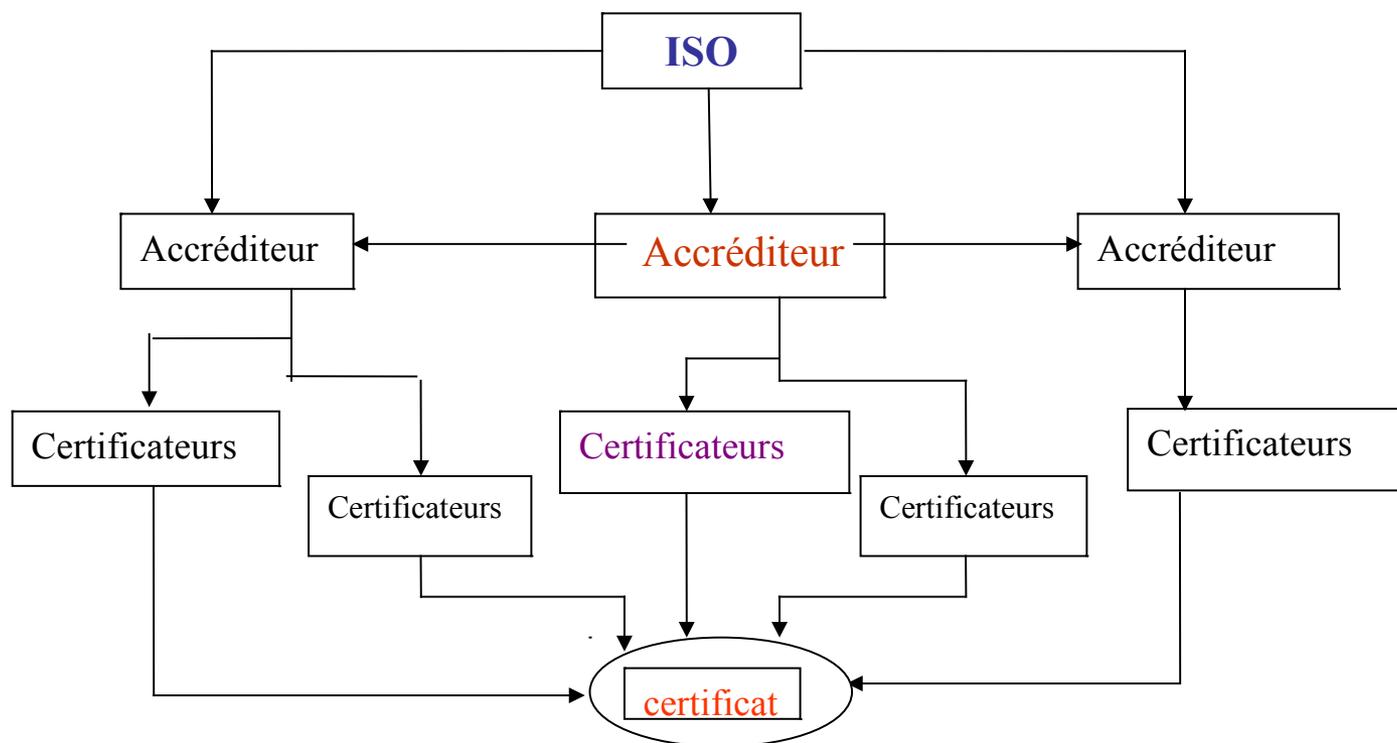
**Exemple:** les laboratoires qui fournissent un service d'analyse, de mesure, d'étalonnage ou d'essai devront garantir la qualité de leur prestation. Pour cela ils doivent être sous la tutelle d'un organisme d'État chargé de vérifier cette disposition, on parlera d'**accréditation** du laboratoire.

## La certification ISO

C'est une reconnaissance officielle, délivrée par un des organismes certificateurs (AFAQ, BVQI, SGS...) qui atteste de la conformité du système qualité aux exigences d'une norme internationale de management de la qualité : la norme ISO

## Qui certifie ?

**Un comité national accorde l'accréditation à divers organismes qui reçoivent ainsi le droit de certifier la conformité des entreprises qui en font la demande à telle ou telle norme ISO.**



## **Qu'apporte la certification à l'entreprise?**

**Certains clients intègrent la certification comme un des critères de sélection de leurs fournisseurs, elle devient donc un passage incontournable pour accéder à des marchés.**

**C'est aussi pour d'autres entreprises une démarche volontaire pour construire un système de management de la qualité et s'engager dans une démarche de progrès.**

**La certification en elle-même, avec l'audit, oblige les entreprises à atteindre et maintenir des objectifs concrets.**

## **Qu'est-ce qu'une norme ?**

**Une norme est une règle, un état conforme à la moyenne, un critère technique, loi d'après laquelle on doit se diriger, un référentiel. Les normes concernent, en conséquence, tous les domaines de l'activité humaine. Il ya les normes de caractère technique, mais il existe également des normes de comportement, des normes sociales etc. La notion de norme comporte toujours l'idée d'application obligatoire et exacte.**

**Comme on l'a évoqué dans l'histoire de la qualité qui précède, c'est avec le développement de la société industrielle que la notion de norme a pris une grande extension. Nous vivons aujourd'hui dans un « *monde de normes* ». Elles sont partout : dans nos téléphones portables, nos cartes à puce, les jouets pour enfants, l'industrie,**

## **A qui profit les normes ?**

**Ces normes qui concernent tous les domaines sont utiles aux organisations de tout type, aux gouvernements, aux instances de réglementation, aux dirigeants de l'économie, aux professionnels de l'évaluation de la conformité, aux fournisseurs et acheteurs de produits et de services, dans les secteurs tant publics que privés et, en fin de compte, elles servent les intérêts du public en général lorsque celui-ci agit en qualité de consommateur et utilisateur.**

# La Norme ISO

**L'ISO a été créée en 1947 comme l'institution internationale chargée de mettre de l'ordre dans la création de normes internationales. Il suffit de regarder sur le site de l'ISO la liste des normes internationales créées depuis lors pour être persuadé des besoins et des réalisations accomplies à ce jour.**

**Aujourd'hui l'ISO anime plus de deux cents Comités Techniques (TC) sur les sujets les plus divers : TC 43, *acoustique* ; TC 48, *équipements de laboratoire* ; TC 70, *moteurs à combustion interne* ; TC 85, *énergie nucléaire* ; TC 171, *gestion de documents* ; etc. Et parmi tous ces comités techniques, il en est un, le TC 176, *management et assurance de la qualité*, qui concerne notre sujet.**

## Le nom ISO

Parce que le nom "Organisation internationale de normalisation" aurait donné lieu à des abréviations différentes selon les langues ("IOS" en anglais et "OIN" en français), ses fondateurs ont opté pour un nom court, universel: "ISO". Ce nom est dérivé du grec isos, signifiant "égal". Quel que soit le pays, quelle que soit la langue, la forme abrégée du nom de l'organisation est par conséquent toujours ISO.

## Elaboration des normes ISO

L'ISO lance l'élaboration de nouvelles normes en réponse au besoin clairement exprimé par certains secteurs ou parties prenantes.

Les normes ISO sont élaborées par les comités techniques constitués d'experts appartenant aux secteurs industriels, techniques ou économiques qui ont demandé l'établissement des normes en question et qui les appliquent par la suite. L'ISO a élaboré plusieurs Normes internationales sur des sujets très variés. Quelque 1100 nouvelles normes ISO sont publiées chaque année. Tout l'éventail des domaines techniques figure dans la liste de Normes internationales. Chaque norme ISO est revue en principe tous les cinq ans pour s'assurer qu'elle reste conforme à l'état de l'art.

La révision de l'ISO 9000 version 2000 fut l'occasion d'une refonte complète qui a abouti à la publication de trois normes complémentaires :

- ISO 9000 pour la partie principes
- ISO 9001 pour le référentiel d'exigences servant de support à la certification ;
- ISO 9004 pour les recommandations de mise en œuvre et l'auto-évaluation.

# Objet de la norme ISO 9000

La norme ISO 9000 dicte les exigences organisationnelles requises pour l'existence d'un système de gestion de la qualité. En tant que liste d'exigences, elle sert de base à la certification de conformité de l'organisme. Il s'agit de la référence mondiale en termes de normes des systèmes de management de la qualité. elle sert pour apporter l'assurance de l'aptitude à satisfaire aux exigences qualité et renforcer la satisfaction des clients.

La famille ISO 9000 s'est enrichie d'un ensemble de normes associées permettant de répondre aux exigences de l'ISO 9001 sur les différents points particuliers qui y sont développés.

L'ISO a publié en 2005 une nouvelle édition de la norme ISO 9000 qui définit le vocabulaire et décrit les principes des systèmes de management de la qualité. Cette nouvelle édition vient préciser et enrichir les définitions afin de les aligner sur des documents plus récents de la famille ISO 9000.

La version 2008 de l'ISO 9001 n'introduit pas de nouvelles exigences mais elle apporte des clarifications aux exigences de la version 2000.

Le certificat ISO 9001 porte sur le système de management de la qualité de tout ou partie d'une entreprise.

Les exigences formulées portent essentiellement sur l'identification et la maîtrise des processus dans une perspective d'amélioration continue. Elles représentent un noyau restreint commun à tous les secteurs d'activité et à tous les domaines d'action.

Les normes de soutien qui accompagnent la série ISO 9000 sont :

- ISO 10001 : Code de conduite des organismes ;
- ISO 10002 : Traitement des réclamations ;
- ISO 10003 : Résolution externe des conflits ;
- ISO 10004 : Surveillance et mesure de la satisfaction client ;
- ISO 10005 : Plans qualité ;
- ISO 10006 : Management de la qualité dans les projets ;
- ISO 10007 : Gestion de la configuration ;

- ISO 10012 : Exigences pour les processus et les équipements de mesure ;
- ISO 10013 : Documentation des SMQ ;
- ISO 10014 : Management des effets économiques de la qualité ;
- ISO 10015 : Formation ;
- ISO 10017 : Techniques statistiques relatives à l'ISO 9001 : 2000 ;
- ISO 10018 : Implication du personnel et compétences ;
- ISO 10019 : Sélection de consultants en systèmes de management de la qualité et pour l'utilisation de leurs services ;
- ISO 19011 : Audit des systèmes de management.



