

plan

Introduction

I- Notion de gestion de qualité

A- Définition

B- Objectifs de la gestion de la
qualité

II- Gestion de la qualité au sein d'une
organisation

A- Démarche qualité

B- Principaux outils et méthodes
qualités

III- Utilité de la qualité dans la gestion
d'un projet

Conclusion

Introduction

L'objectif principal de toute organisation, entreprise, ou de tout projet est l'atteinte d'une bonne performance en passant essentiellement par la réalisation du projet. Cette mission n'est possible que si elle intègre au préalable la fonction de satisfaction de la clientèle dont le déterminant est la qualité de l'offre. C'est ce qui fait de la gestion de la qualité, pour toute organisation, entreprise ou projet, une préoccupation majeure. Ainsi se pose le problème de gestion de la qualité. Qu'est-ce alors la gestion de la qualité ? Comment est-elle organisée au sein d'une entreprise ? Quelle est son utilité dans l'exécution d'un projet ? Voilà autant de questions autour desquelles s'articulera notre développement.

I. Notion de Gestion de qualité

La gestion de la qualité est l'ensemble des activités qui concourent à l'obtention de la qualité dans un cadre de production de bien ou de services. Il s'avère alors nécessaire de définir la qualité avant de définir sa gestion.

A. Définition

Il est très courant de décrire la qualité comme la satisfaction du client. La qualité peut être alors définie comme

l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins ou les attentes des utilisateurs.

- Aussi traite-t-on de qualité tout produit ou service respectant un certain nombre de normes, appelées normes ISO, c'est ainsi que la norme ISO 8402-94 définit la qualité comme suit : « ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites.

- De plus la norme ISO 9000 : 2000 définit –t – elle la qualité comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.

Il ressort de toutes ces définitions que la gestion de la qualité est l'organisation (processus) et le pilotage (management) mis en place pour garantir la satisfaction des exigences (besoins exprimés ou non) des parties prenantes internes et externes de l'entreprise et la prise en compte des risques de toutes natures.

Plus largement elle est un moyen que se donnent certaines organisations, certaines entreprises ou certains projets dans des buts telles que la mise en conformité par rapport aux standards du marché (par exemple certification selon la norme ISO 2001 ou ISO/ts16949), la recherche de l'efficience, qui est l'efficacité avec économie de ressource (amélioration continue) ou encore pour assurer leur pérennité en s'assurant de la satisfaction, des fournisseurs aux clients en

passant par les actionnaires, les employés et l'Etat. On parle alors de la qualité totale

- les formes de qualité

Etant donné que la gestion de la qualité prend en compte la satisfaction des parties aussi bien internes qu'externes à l'entreprise ou l'organisation nous pouvons distinguer de formes de qualités : la qualité interne et la qualité externe.

- Qualité interne

Elle correspond à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre les moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. La qualité interne passe généralement par les étapes d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une demande participative. Par ailleurs la gestion de production nécessite une bonne gestion de la qualité du produit. Il existe à cet effet une conception traditionnelle qui exige le contrôle de la qualité à posteriori et celui du produit fini. Mais la conception contemporaine de la gestion globale de la qualité à tous les niveaux et la création du cercle de qualité associant tous les intéressés.

Cette nouvelle vision de la gestion de la qualité se fait dans un esprit de qualité totale égale à cinq (05) zéro : zéro panne ; zéro défauts ; zéro papier ; zéro délais et zéro stock.

- Qualité externe

Elle correspond à la satisfaction des clients et ou des partenaires extérieurs à l'entreprise, à l'organisation. Il s'agit de fournir un produit ou de services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché. Ce type de démarche passe par une nécessaire écoute des clients mais doit permettre de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés par les bénéficiaires.

B. Objectifs de la gestion de la qualité

Le niveau de la qualité optimale ne doit pas produire de coût inadéquat (sur qualité). La qualité, au même titre que n'importe quelle activité dans une entreprise à un coût, mais qui est censé réduire le coût de la non qualité. C'est l'objectif de la gestion de la qualité. Il est aussi nécessaire que l'objectif de gestion de la qualité englobe l'objectif de la qualité.

En effet, l'objectif de la qualité est de fournir une offre adaptée aux attentes des clients avec des processus maîtrisés tout en s'assurant que l'amélioration ne se traduit pas par un coût général auquel cas on parle de « sur-qualité ».

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 défauts ») que de répondre mieux que les concurrents. Dans le secteur public, la qualité permet notamment de rendre compte un usage maîtrisé des fonds

publics pour fournir un service adapté aux attentes des citoyens.

II. Gestion de la qualité au sein d'une organisation

Les organisations applicables à la gestion de la qualité sont très nombreuses et découlent simultanément des objectifs décrits et des moyens mis en place par le groupe qui souhaite ainsi gérer sa qualité. Souvent dans les entreprises, cette responsabilité est déléguée à des ingénieurs de qualité ou qualitiens. Le rôle de ces ingénieurs est alors de construire les moyens pratiques d'atteindre la qualité (procédure, contrôle, mesure).

Le développement de la qualité dans l'organisme prend trois formes complémentaires :

- 1- La maîtrise de la qualité pour obtenir un résultat conforme aux spécifications
- 2- L'amélioration continue de la qualité
- 3- L'anticipation qualité pour innover, répondre à de nouveaux besoins et réaliser des ruptures.

A. Démarche qualité

Diriger et faire fonctionner une entreprise avec succès nécessite de l'orienter et de la contrôler méthodiquement. Ce succès peut résulter de la mise en œuvre et de l'entretien d'un système de management de la qualité (SMQ) basé idéalement sur certains principes.

Huit principes fondamentaux pour le management de la qualité ont été identifiés et constituent la base des normes de systèmes de management de la qualité (normes de la série ISO 9000 : 2008).

Ils définissent un cadre de référence et permettant aux organisations d'améliorer leurs performances de façon continue, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires..). Ces principes sont issus des meilleures pratiques et de l'expérience d'un grand nombre d'entreprises et d'institutions au niveau international. Ils sont les suivants :

1) L'orientation client

L'entreprise dépend de ses clients. Elle doit donc mettre en œuvre un mécanisme d'écoute et de compréhension de leurs besoins, présents et futurs. L'objectif étant de satisfaire leurs exigences et d'aller au devant de leurs attentes. Il est important pour cela de faire entendre la voix du client dans toute l'entreprise.

L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.

2) Le leadership

La direction établit la finalité et les orientations stratégiques de l'entreprise. Il convient qu'elle crée et maintienne un environnement interne dans lequel le personnel puisse pleinement s'impliquer. Pour cela elle doit montrer l'exemple, démontrer son engagement et prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes pour définir des objectifs motivants et créer des valeurs partagées par tous.

3) L'implication du personnel

Le personnel, quelque soit sa position hiérarchique, est le cœur même de tout organisme. Son implication est indispensable pour qu'une entreprise puisse progresser. Par conséquent il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance, de les responsabiliser et de fixer avec eux des objectifs motivants qu'ils puissent s'approprier.

4) L'Approche processus

L'approche processus consiste, entre autre, à identifier clairement les processus (de réalisation, de management, et support) de l'entreprise et leurs interactions, à nommer un "pilote" pour chacun d'entre eux qui va gérer les actions et les ressources du processus. Sur cette base, il sera possible de mettre sous contrôle les différents processus, puis d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

5) Le Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer l'entreprise comme un système de processus interdépendants en vue d'un objectif donné permet d'améliorer son efficacité et son efficience. Ce principe permet de clarifier le fonctionnement de l'entreprise, de mettre à jour et de supprimer les activités "doublons" et les zones d'ombres souvent source de tension.

6) Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques permettront d'augmenter leurs capacités à créer de la valeur. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les intérêts des partenaires, de définir clairement leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances.

7) L'Amélioration continue

L'objet de l'amélioration continue d'un système de management de la qualité est d'augmenter la probabilité de satisfaire les clients et les autres parties intéressées. Les actions d'amélioration comprennent les éléments suivants :

- Analyse et évaluation de la situation pour identifier des domaines d'amélioration
- Etablissement des objectifs ;
- Recherche de solutions possibles et mises en œuvre,
- Mesure, analyse et évaluation des résultats,
- Formalisation des changements

Les résultats sont revus, autant que cela est nécessaire, pour déterminer d'autres opportunités d'amélioration. Dans cette optique, l'amélioration est une action continue. Les retours d'information des clients et des autres parties intéressées par

les audits et la revue du système de management de la qualité peuvent également être utilisés pour identifier des opportunités d'améliorations. L'amélioration continue doit être un objectif permanent de l'entreprise. Le principe de l'amélioration continue est souvent représenté par un cycle d'actions, appelé cycle PDCA : Plan (Planifier, prévoir), Do (faire), check (vérifier), A Réagir.

Pour pouvoir mettre en œuvre efficacement ces 8 principes du management la qualité, de nombreux outils et méthodes sont à votre disposition.

8) Approche factuelle pour la prise de décision

Pour pouvoir prendre les bonnes décisions en regard d'une situation donnée, il faut déjà se baser sur des informations fiables. Cela implique d'une part de pouvoir disposer de ces informations fiables. Cela implique d'une part de pouvoir disposer de ces informations, et d'autre part que celles-ci soient sous une forme permettant leur analyse et leur compréhension. Dans de nombreux cas, la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord pertinents permet de répondre à ce besoin et facilite une prise de décision efficace.

Une utilisation réussie de ces huit principes de management par une entité procurera des avantages pour les parties intéressées, tels que :

- Des retours financiers plus importants,
- La réaction des valeurs, et
- Une plus grande stabilité

B. Principaux outils et méthodes qualité

La démarche qualité propose toute une panoplie d'outils d'aide (méthode, analyse, statistique, suivi-contrôle). Ces outils, créés et/ou diffusés par les principaux fondateurs de la démarche qualité dans le cadre de leurs actions de conseil auprès des entreprises, ont vocation pédagogique. Il est utile de répartir les outils de la qualité en deux catégories :

- Les outils complexes utilisés dans les domaines de l'ingénieur de la logistique, de la métrologie, des statistiques, par les services de planification et de méthode. Ces outils ont souvent été niés au début du siècle dernier.
- Les outils simples d'aide à la réflexion, à l'analyse, à la méthode utilisable par tout public sans formation particulière. C'est la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) qui fera la première diffusion systématique

en 1977, de 7 outils “vont public” sélectionnés pour la simplicité de leur utilisation, ces outils ont été dénommés les “7 M”. il s’agit de :

- Diagramme de Pareto
- Diagramme de causes-effets ou diagramme en arrêtes de poisson
- Diagramme de concentration de défaut
- Check-list ou feuille de relevé
- Histogramme
- Diagramme de corrélation
- Graphe ou carte de contrôle

1- Diagramme de Pareto

Graphique en bandes simple, servant, après la collecte de données, à classer les causes des problèmes et à établir des priorités d’action. Il indique les causes des problèmes selon l’ampleur de leurs effets et aide à définir les activités d’amélioration selon leur ordre de priorité.

2- Diagramme de causes-effets

Diagramme permettant d’examiner les causes profondes des problèmes. En posant continuellement la question

« pourquoi ? », on finit par découvrir la véritable cause du problème. Généralement utilisé pour mettre en évidence les causes d'un problème et les regrouper dans des catégories distincts (par ex : méthode, main d'œuvre, matériel, machines, matières).

3- Diagramme de concentration de défaut

Il joue un peu le rôle d'une feuille de relevé. Il permet de visualiser rapidement les points faibles d'un produit.

4- Feuille de relevé

Elle permet de formaliser la saisie des informations sur le poste de travail.

5- Histogramme

Graphique en bandes indiquant la distribution d'une variance, il montre également les écarts par rapport à la norme sous forme d'analyse sélective par exemple. Il permet de mesurer la fréquence à laquelle quelque chose se produit.

6- Diagramme de corrélation

7- Carte de contrôle

Quant aux méthodes, nous pouvons citer :

* QFD (Qualité Function Deployment) : c'est une méthode permettant de traduire de façon appropriée les attentes du

consommateur en spécification interne à l'entreprise tout au long du développement d'un produit, c'est-à-dire :

- dans les phases de recherche et de développement
- dans les phases d'études, de méthode, de réalisation
- dans les phases commerciales et de distribution.

L'objectif du QFD est de faire entrer d'une façon formelle les attentes du client dans l'entreprise. Pour atteindre ces objectifs, le QFD va traduire en différentes étapes ces attentes jusqu'aux spécifications de production à savoir :

attente du client ; spécification du produit ; opérations de fabrication ; spécification de production.

- L'AMDEC : Analyse des modes de Défaillances de leurs Effets et de leur Criticité

L'AMDEC est une méthode qui permet d'obtenir de la qualité par une méthode préventive plutôt que curative.

Le principe de base de l'AMDEC est de réaliser une étude fondée sur le travail de groupe destinée à mettre en évidence le plus tôt possible les défaillances potentielles d'une étude, pour cela, on cherchera à :

- identifier les causes de défaillances
- identifier leurs effets

- hiérarchiser les défaillances par une notation
- apporter les actions correctives en prévention.

Comme il est nécessaire de valider chaque étape de la vie d'un produit, il y a donc plusieurs AMDEC, nous citerons les plus fréquemment rencontrées.

AMDEC produit-projet : qui permet de verrouiller la conception des produits lorsqu'ils sont encore au stade de la conception.

AMDEC produit-processus : qui permet de valider la gamme de contrôle d'un produit afin qu'il satisfasse les caractéristiques bureaux d'études.

AMDEC Moyen ou machine qui se localise sur un moyen de production afin de diminuer le nombre de rebuts, le taux de panne et d'augmenter sa capacité.

Les 8D (8 D0)

La résolution complète et efficace des anomalies et non conformités nécessite l'utilisation d'une méthode qui permet de ne pas passer à côté de certaines étapes clés. La méthode est nommée « 8D, ou « 8 D0 » ou encore « 8 Disciplines » car elle comporte huit étapes. C'est une méthode curative qui est orientée vers le travail en équipe pour résoudre les problèmes de manière structurée

Les 8 étapes sont les suivantes :

- 1D : Constitution d'un groupe d'action corrective et nomination de l'animateur ;
- 2D : Définition du problème à traiter ;
- 3D : Mise en place des mesures de sauvegarde et/ou des actions curatives ;
- 4D : Recherche des causes du problème ;
- 5D : Sélection des actions correctives ;
- 6D : Mise en place des actions correctives retenues
- 7D : Actions préventives
- 8D : Mesure de l'efficacité des actions engagées, reconnaissance du travail de l'équipe, clôture du dossier.

III. **Utilité de la qualité dans la gestion d'un projet.**

Toute entreprise a pour objectif principal la réalisation du profit. Plus performante sera-t-elle que son profit sera élevé. Elle ne peut réaliser ce gain qu'en produisant et en offrant des biens et services à sa clientèle qui elle aussi a pour objectif essentiel la maximisation de sa satisfaction qui dépend essentiellement de la qualité du produit ou du service qu'elle reçoit. Ainsi la gestion de la qualité permet

à l'entreprise de rendre compatible ses objectifs à ceux des consommateurs.

En effet, par la qualité de son offre, l'entreprise augmente sa compétitivité à travers une augmentation de sa part de marché rendu possible par une stratégie marketing basée sur la qualité. La gestion de la qualité concourt également à la pérennité de l'entreprise à travers sa bonne gestion axée sur des décisions prises en se fondant sur des informations de qualité c'est-à-dire fiable et ayant un coût raisonnable. Il vient alors qu'à travers la qualité des approvisionnements (limitation des déchets et des malfaçons), la qualité de la production (conciliation de la qualité, des économies d'échelle, et la flexibilité de la production) et la qualité de la distribution, l'entreprise contribue de façon plus belle à la réalisation de ses objectifs.

Néanmoins, elle doit optimiser le degré de conciliation entre ses objectifs et la satisfaction de la clientèle en ne faisant pas de la sur-qualité car un tel comportement empièterait le niveau de son profit. La qualité peut être alors considérée comme l'outil qui confère la satisfaction à la fois à l'entreprise et à ses clients lorsqu'elle est maîtrisée.

CONCLUSION

Dans la préoccupation d'atteindre ses objectifs, le projet doit pouvoir concilier performance et qualité de façon équilibrée afin de tirer le maximum de profit et de donner également le maximum de satisfaction à sa clientèle à travers le respect des principes de la gestion de la qualité et l'utilisation des outils et méthodes qualité tel que définit par la norme.

Pour ceux, elle doit se baser sur la qualité maîtrisé qui consiste à concilier qualité souhaitée, qualité programmée et qualité réalisée de façon rationnelle.