

CHAPITRE - I

EVOLUTION des Concepts & VOCABULAIRE Relatifs à la QUALITE

1.0 Introduction

Depuis plus d'un siècle, les concepts et les pratiques relatifs à la Qualité ont évolué et changé. Il est nécessaire de comprendre ces évolutions pour avoir une idée plus claire et plus consistante sur les aspects vitaux de la Qualité et de ses différentes terminologies.

14 **CHAPITRE-I : EVOLUTION DES CONCEPTS ET VOCABULAIRE RELATIFS À LA QUALITÉ**

16 **1.1 : Evolution historique des pratiques relatives à la Qualité**

18 1.1.1 : Statistiques de la certification ISO9001 dans le Monde

19 1.1.2 : Inflation des Normes et des Standards

20 **1.2 : Confusion des idées relatives à la Qualité**

21 1.2.1 : Absence de réclamations ne veut pas dire satisfaction !

22 1.2.2 : Qualité Explicite et Qualité Implicite

24 1.2.3 : Est-ce que la Qualité ça se paye ?

26 1.2.4 : Non-Qualité ce n'est pas uniquement Non-conformité !

26 **1.3 : Vocabulaire et Terminologies Qualité**

26 1.3.1 : Une définition simplifiée de la Qualité

28 1.3.2 : Une définition normalisée relative à la Qualité

29 1.3.3 : Caractéristiques et Tolérances relatives à la Qualité

30 1.3.4 : Normes, Référentiels et Textes Réglementaires

31 1.3.5 : Autres définitions normalisées relatives à la Qualité

34 1.3.6 : Distinction entre Qualité des Produits et Qualité du Système

36 **1.4 : La Qualité en Action !**

36 1.4.1 : Qualité Attendue, Qualité Livrée et Qualité Perçue

38 1.4.2 : Les trois Niveaux de Maturité en Management Qualité

39 1.4.3 : Distinction entre Niveaux de Maturité et Certification

41 **1.5 : Certification, Accréditation et Infrastructure Qualité**

41 1.5.1 : Distinction entre Accréditation et Certification Qualité

44 1.5.2 : Infrastructure Qualité

46 1.5.3 : Labellisations et autres Signes de reconnaissance

47 1.5.4 : Certification et Reconnaissance des Qualifications

1.1 : Evolution historique des pratiques relatives à la Qualité

Au début du XIX^{ème} siècle, les pratiques relatives à la qualité se sont concentrées sur l'inspection et le contrôle qualité à posteriori, c'est-à-dire en cours ou après la réalisation ou après la production. Durant cette période le paradigme économique était celui du Taylorisme, dans le sens où le plus important c'est la quantité et moins encore la qualité. Car la demande était plus importante et autant on produit autant on vend. La qualité jadis, était réduite à des activités de vérification souvent en fin de chaîne pour s'assurer en toute logique, que le produit final a passé correctement les tests et les essais et éviter ainsi les conflits et les problèmes avec les clients. Ce n'est qu'après quelques décennies que les choses ont commencé à se formaliser encore plus et on évoquait, surtout aux USA le « TQC ou Total Quality Control » ou encore la Maîtrise Totale de la Qualité. Ces dernières démarches très techniques, il faut noter étaient destinées aux entreprises structurées et de taille assez importante.

Après la deuxième guerre mondiale, certains pays comme le Japon, se sont rendus compte de l'intérêt grandissant aux concepts de la Qualité, et ils ont fait parvenir chez eux les « Maîtres de la Qualité » comme les américains Deming, Juran et autres. En effet, un pays comme le Japon a su mettre en place un programme ambitieux pour la promotion de la qualité à tous les niveaux. Tout le pays s'est engagé sur ce projet vital : administration, grandes et moyennes entreprises privées et publiques. Cette démarche et cette politique ont permis au Japon de passer à un palier supérieur celui de la productivité et de l'efficacité et depuis, tout le monde, même les pays les plus développés, essaient de suivre ce modèle où la Qualité et la Productivité sont les deux piliers essentiels. Cette politique et cette démarche étaient dans l'intérêt de tous. Les clients sont satisfaits avec un rapport Qualité/Prix optimal, les actionnaires aussi car on vend mieux et les coûts sont maîtrisés avec une productivité efficiente, les employés de leur côté plus motivés et convenablement impliqués, et enfin l'Etat et la société civile toute entière, puisque dans ce pays l'export et l'emploi sont au plus haut niveau pendant plus de trente ans jusqu'à nos jours.

Historiquement on peut résumer l'évolution des pratiques relatives à la Qualité en trois phases principales (voir Fig-1.1) :

1- Avant les années 50 : La Qualité était limitée à des tâches spécifiques d'inspection et de contrôle en cours et à la fin de production. C'est la période où l'inspection et la détection des non conformités sont les plus essentielles et les plus appliquées.

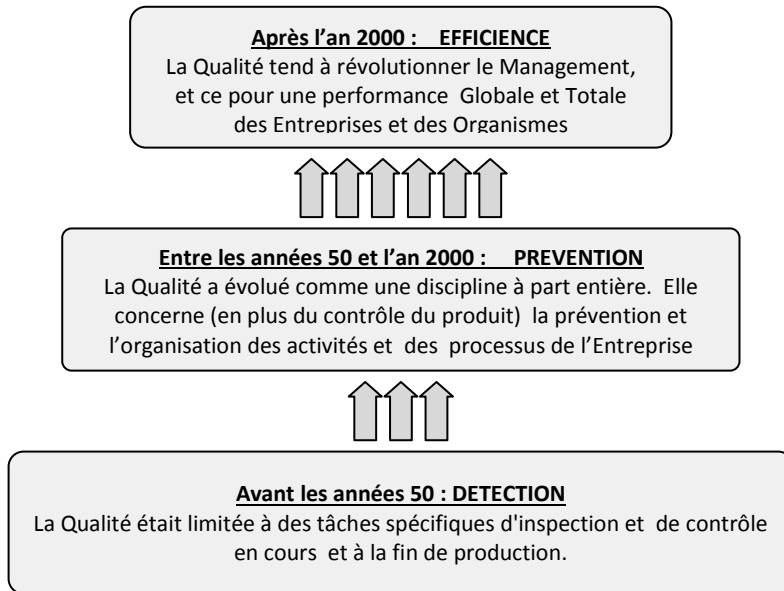
2- Entre les années 50 et l'an 2000 : La Qualité a évolué comme une discipline à part entière. Elle concerne (en plus du contrôle du produit) la prévention et l'organisation des activités et des processus de l'Entreprise.

3- Après l'an 2000 : La Qualité tend à révolutionner le Management, et ce pour une performance Globale et Totale des Entreprises et des Organismes.

L'occident emporté par la créativité et l'innovation d'un côté, les japonais par la rigueur et la vulgarisation de l'autre, les concepts relatifs à la Qualité se sont mondialisés et ce pour l'intérêt des pays en voie de développement comme le notre. Dans le cadre de cette mondialisation et de la nécessité de standardiser les relations économiques, les organismes internationaux comme l'ISO (Organisation Mondiale de Normalisation) ont été conduits à éditer des normes et des référentiels pour faciliter les échanges. Dans le domaine de la Qualité ou particulièrement celui du « Management de la Qualité », les premières normes internationales ont été éditées en 1987. Mais avant cette date, c'est le concept de l'Assurance Qualité (actuellement on parle plus de Management

Qualité) qui a été développé et appliqué vers les années soixante par les américains et ce dans le cadre de leurs transactions surtout militaro-industrielles.

Fig-1.1 : Evolution historique des pratiques relatives à la Qualité



Ainsi durant ces dernières décennies, et particulièrement depuis l'édition des normes ISO9000 en 1987, on parle plutôt d'une discipline universelle de Management Qualité. Une entreprise peu importe sa taille, son objet, ses activités, sa vision, ses missions, ses métiers, sa structure ; elle est nécessairement concernée par la Qualité, que se soit en tant que prestataire ou en tant que client. Il faut dire, grâce aux normes ISO9000 les concepts qualité se sont vulgarisés et démocratisés dans presque tous les pays du Monde.

La tendance actuelle dans les démarches Qualité est d'atteindre un niveau de maturité plus élevé, qui est celui de la Qualité Totale, où encore d'intégrer Qualité & Productivité, ou encore de l'Efficacité et de l'Effizienz, ou aussi de la Performance Totale ou Globale. Les appellations sont variées et nombreuses, et elles ne sont pas le plus important. Mais cette dynamique à l'internationale, est une preuve qu'il y a quelque chose en cours de préparation et qui pourrait révolutionner le concept du Management Qualité ou du Management tout court, car l'objectif final et unique : tout en respectant les exigences (des clients et des parties intéressées), comment être toujours plus performant et plus compétitif ?

Il ne faut pas non plus croire que les normes supplémentaires comme celles relatives au Management Environnemental ISO14001, Responsabilité Sociétale ISO26000 ou autres et leur intégration dans un seul Système de Management font que l'entreprise serait plus performante en général ou en Qualité Totale. Car la Qualité et par la suite la Qualité Totale, reste la finalité essentielle à promouvoir et à faire évoluer en tant que telle, et ce surtout pour le PME/PMI. D'un autre côté, on doit distinguer entre intégrer des Modèles de Systèmes de Management et l'intégration des finalités. C'est ce dernier objectif qu'il faut rechercher, et ce peu importe l'approche, sauf qu'elle doit être cohérente. Il était suffisant par exemple pour les PME/PMI de leur

publier des guides de bonnes pratiques et non pas des normes spécifiques et lourdes de systèmes multiples de management. Avec cette complexification, d'un côté on n'atteint pas les objectifs essentiels, comme la prévention réelle de la pollution, car les vrais pollueurs resteront toujours à l'abri, et de l'autre côté on marginalise, surtout au niveau microéconomique, la finalité essentielle qu'est la Qualité (voir § 1.1.2 : inflation des normes et des standards).

Point de vue évolution des concepts, la question qui se pose maintenant : est ce qu'on doit mettre tout dans une seule norme de Management Qualité ? Doit-on fusionner par exemple les deux niveaux essentiels du MQ (SMQ et Qualité Totale) ? Ou bien doit-on garder deux catégories de normes séparées, la première ISO9001 (ou similaire) pour un SMQ conforme à des exigences minimales et fixées par les clients et par la réglementation, et la deuxième (TQM, ISO9004, EFQM ou similaire) pour une performance générale, intégrée et volontaire selon les moyens et les activités de l'entreprise en : Qualité, Rentabilité, Développement Durable, SST, et autres performances spécifiques ? Dans tous les cas on doit encore attendre pour voir comment les choses vont évoluer.

Les efforts et les idées ne manquent pas, chaque pays, chaque secteur, chaque représentant des différentes parties essaient par tous les moyens d'imposer ses méthodes. Mais toujours et après quelques tentatives par-ci et par-là, il faut s'attendre d'ici quelques années à des référentiels plus pertinents, plus cohérents et plus efficaces qui verront le jour où : Qualité, Rentabilité, Efficacité, Efficience, Productivité, Responsabilité Sociale, Intégrité, Développement Durable, Bonne Gouvernance, Transparence,...etc. ; seront tous unifiés. Malgré sa petite taille et ses moyens très limités, notre pays doit jouer un rôle plus dynamique et y participer activement. Pour ce faire on doit déjà chez nous, encourager, appliquer, maîtriser et intégrer convenablement tous ces aspects et tous ces concepts dans la politique et dans les activités économiques nationales.

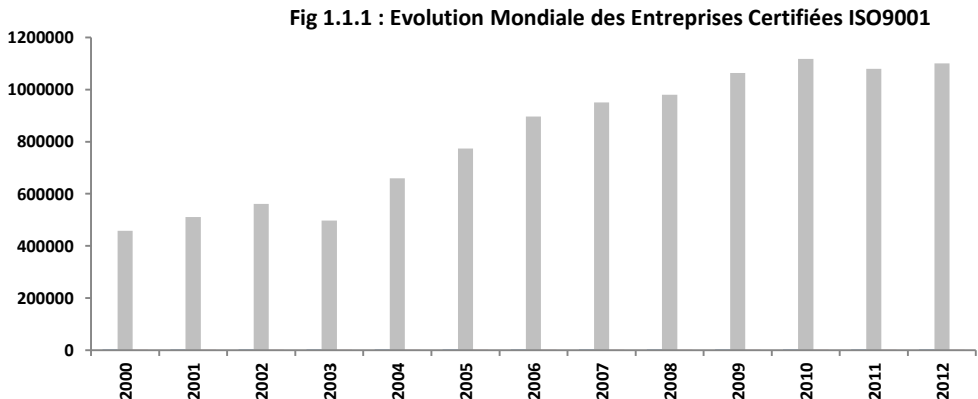
1.1.1 : Statistiques des entreprises certifiées ISO9001 dans le Monde

Avant d'exposer les statistiques, l'évaluation de la conformité aux exigences de la norme ISO9001 n'est pas une fin en soi. Cette norme est devenue une référence car elle a été convenablement élaborée et structurée de telle façon qu'on peu l'appliquer et ce peu importe le secteur d'activités et la taille de l'entreprise. Cependant il ne faut pas croire que l'objectif final est une certification ou une reconnaissance tierce partie. Malgré l'intérêt de la certification, le plus important c'est la volonté et la sincérité de vouloir toujours satisfaire les clients et leur livrer des produits et des prestations de services conformes aux exigences préétablies.

Quand on a édité la série des normes ISO9000 en 1987, l'objectif n'était pas uniquement la certification des entreprises, mais surtout pour standardiser les concepts y afférents et améliorer la transparence et les relations commerciales au niveau national et international. Mais les choses ont vite évolué et de ce fait les entreprises, les clients potentiels et les donneurs d'ordres l'ont appréciée et est devenue presque une obligation si on veut faire des affaires surtout à l'internationale. On recense aujourd'hui plus d'un million d'entreprises certifiées ISO9001 dans le Monde. Surement on en a autant qui l'adoptent volontairement ou implicitement sans nécessairement demander ou chercher la certification.

Evolution des entreprises certifiées ISO9001 dans le Monde													
An	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TOTAL	457833	510349	561766	497919	660132	773843	896905	951486	980322	1063571	1118510	1079647	1101272

Source : www.iso.com



La figure 1.1.1 peut laisser croire qu'il y a une certaine stagnation. De ce fait le projet des modifications de la norme ISO9001 attendue vers la fin 2015, semble viser particulièrement les entreprises de services qui d'une année à l'autre sont plus nombreuses à s'y intéresser. Concernant les statistiques des entreprises certifiées en Tunisie, elles ne sont pas rassurantes et pour cela il faut rapidement instaurer ou relancer un programme et une politique de réforme urgente (voir § 6.1.2 : Bilan des programmes nationaux pour la promotion de la qualité).

1.1.2 : Inflation des Normes, des Référentiels et des Standards

Un Système d'Organisation ou de Management doit être orienté surtout vers la Maîtrise de la Qualité ou de la Valeur Ajoutée et de tout ce qui pourrait les concerner ou les compléter, comme la sécurité alimentaire, la sécurité informatique,....etc. Toutes ces appellations ne sont en fin de compte que des finalités essentielles et attendues par les clients et les utilisateurs, donc tous relatifs à la Qualité. Ceci dit, on peut ajouter ou intégrer dans un seul système de management orienté Qualité, d'autres aspects et d'autres concepts fondamentaux et intéressants, comme l'Environnement, la SST, la Bonne Gouvernance, la Rentabilité, la Productivité, l'Innovation, ...etc. ; et ce à travers des guides de bonnes pratiques ou similaire. D'ailleurs le fait que l'ISO propose un modèle générique et unique pour les Normes de Systèmes de Management NSM (voir § 4.9 : Commentaires sur le projet de la Norme ISO9001 V2015) et sans indiquer nécessairement la finalité (Qualité ou autre), est une preuve pour essayer d'atténuer l'inflation des normes, et ce en attendant que toutes les parties prenantes se mettent d'accord sur un seul modèle intégrant toutes les finalités possibles ou essentielles selon un ordre de priorité convenant et pertinent.

En fait et après la réussite de la norme ISO9001, l'Organisation Mondiale de Normalisation ISO et d'autres organismes de normalisation nationaux et internationaux, privés et publics, leur appétit s'est vite grandit et d'autres normes de Management aussi intéressantes mais non aussi importantes

que le Management Qualité ont été rapidement édités et font l'objet eux aussi d'une certification ou d'une évaluation indépendante. L'intérêt pour l'environnement, pour la sécurité du travail, pour l'innovation et dernièrement pour la bonne gouvernance ou pour l'intégrité dans les affaires, ont inondé les entreprises par des normes trop diversifiées et souvent sans une réelle valeur ajoutée. On peut ainsi parler d'un business de Normalisation et en arrière plan celui de la Certification, de la Reconnaissance, de Qualification, de Labellisation, des Evaluations, des Classifications,...etc. En fin du compte, ce n'est pas car un concept est intéressant qu'on doit nécessairement lui concevoir un système de management spécifique. Il a été suffisant surtout pour les PME/PMI de leur établir des guides de bonnes pratiques faciles et pertinents. D'autant plus que les organismes de normalisation officiels ou privés, procèdent selon une approche bureaucratique et avec des procédures complexes, non assez transparentes et sans un contrôle d'efficacité spécifique. Progressivement ces organismes de normalisation ont remplacé le rôle du législateur et du pouvoir public, comme un autre moyen de faire deux poids deux mesures. D'un côté on encourage les pays du sud à ouvrir leurs marchés, mais de l'autre côté on crée des lourdes contraintes pour fermer ceux du nord. Même si c'est compréhensible, surtout devant une Mondialisation aléatoire et anarchique, les pays développés et leurs lobbys ont les moyens, la logistique, l'expérience et le savoir faire nécessaires pour savoir comment imposer ce genre d'exigences redondantes et sans une valeur ajoutée perceptible et pertinente pour les autres pays.

On espère que ces concepts à la MODE et les référentiels multiples y afférents (RSE, DD,...), ne sont pas surtout des alibis faciles pour rendre la vie difficile aux PME/PMI des pays en voie de développement. En fait, ces référentiels créent et accentuent encore plus les conflits d'intérêt et les malentendus internes et inutiles entre les différentes parties concernées dans un seul pays comme le nôtre : financement mal organisé et mal administré, risques de corruption, naïveté, interventionnisme, pseudo organismes de conseils, programmes parallèles et opaques pour le DD, la RSE et la Mise à Niveau en général. Malgré un avantage limité et partiel de ces référentiels matérialisé par exemple par la sensibilisation à la maîtrise de l'énergie, à la prévention de la pollution, à des conditions meilleures de travail,...etc., ces standards et comme ils sont actuellement établis et conçus, sont plutôt considérés des contraintes exogènes (réglementaires et commerciales) et non pas assez pertinents pour piloter et maîtriser les performances intrinsèques des PME/PMI, et ce surtout pour leurs intérêts et pour l'intérêt de toute l'économie. De ce fait il a été plus convenant tout d'abord de cibler surtout les plus concernés (grands pollueurs, monopoles publics et privés, administration publique,...), et ce à travers des normes et une réglementation très rigoureuses. Pour les PME/PMI, il a été plus convenant et suffisant de se limiter à des guides faciles et de bonnes pratiques et non pas à l'établissement des référentiels ou des standards de Systèmes sophistiqués et surdimensionnés de Management ou d'organisation de travail.

Dans tous les cas et dans cette dynamique, les entreprises privées, les décideurs politiques, les responsables administratifs, les professionnels du management en général et de la qualité en particulier, doivent suivre tous ces détails et ces évolutions, pour qu'on puisse toujours distinguer l'essentiel ou le spécifique de ce qui est général ou superficiel.

1.2 : Confusion des idées relatives à la Qualité

Avant d'étudier les terminologies décrites dans la norme ISO9000, on va exposer la problématique qui entrave toujours la bonne compréhension et la bonne perception des concepts relatifs à la Qualité. En fait il ne suffit pas d'arrêter une liste de concepts pour garantir une application efficace. C'est une nécessité mais elle n'est pas suffisante. Il faut aussi indiquer, en connaissance de causes et

par retour d'expérience, les freins et les autres entraves qui empêchent une utilisation efficace de ces concepts fondamentaux. Si on demande à n'importe quelle personne «Qu'est ce que la Qualité ?», on peut entendre des réponses multiples et très variées. C'est ce qu'on appelle une perception confuse. En fait vu l'importance du concept, tout le monde est conscient de son importance car ça concerne les relations quotidiennes économiques et sociales. Le problème c'est que chaque partie la perçoit à sa façon et inconsciemment selon son intérêt, et ce qui est tout à fait naturel ! Le client cherche à maximiser la qualité et à minimiser le prix, alors que le fournisseur ou le fabricant est tenté d'agir inversement !

Il ne faut reprocher à personne cette confusion et ce manque de précision. C'est toute la société et derrière elle les pouvoirs publics et politiques qui en sont les premiers responsables. En collaboration avec les parties concernées, le rôle du pouvoir politique et de l'Etat, est d'encourager une perception correcte et efficace des concepts clés et vitaux comme celle de la Qualité. C'est toute une culture et un état d'esprit qu'il faut l'entreprendre à tous les niveaux et dans tous les domaines. Comme le concept de la Démocratie, elle ne peut pas s'instaurer toute seule du jour au lendemain, on a toujours besoin d'un certain temps de rodage et de consolidation, mais à condition de commencer aujourd'hui sans s'attarder. Autant on reporte, autant les pertes à tous les niveaux seront consistantes et la correction ou la rectification deviennent plus douloureuses, plus coûteuses et plus compliquées. Ainsi il est de l'intérêt de tous d'arrêter un programme plus ambitieux et plus élargi pour promouvoir la Qualité dans tous les domaines : économie, éducation, administration, associations, ...etc. Tant qu'il y a confusion dans les concepts donc aussi dans les esprits, les choses ne peuvent pas s'améliorer, d'où l'intérêt de rappeler ces concepts et de les expliquer en connaissance de causes.

1.2.1 : Absence de réclamations ne veut pas dire Satisfaction ou Conformité !

L'absence des problèmes ne veut pas dire systématiquement que tout est correct ! En fait l'absence des problèmes est uniquement pour ce qu'on a pu ou voulu le constater, mais plusieurs autres aspects ne peuvent pas être vérifiés et contrôlés ou même impossible à le faire ! Souvent en discutant avec certains responsables et si on leur demande : est-ce que vous pensez que vos produits sont de bonne Qualité et que vos clients sont satisfaits ? Les réponses sont presque les mêmes (perception inconsciente) : tout d'abord tant qu'il n'y a pas de réclamations, nos clients sont sûrement satisfaits, ensuite on peut quand même tolérer quelques produits non-conformes, car on ne peut pas être parfait à cent pour cent !

En fait ce raisonnement est incorrect et plus encore, très graves pour le bon fonctionnement des entreprises. D'après une ancienne étude statistique, on a démontré que les clients satisfaits communiquent leur satisfaction à quelque personnes très proches de leur entourage, alors que ceux insatisfaits, tout d'abord ils ne réclament pas systématiquement aux fournisseurs, mais en plus ils communiquent leur mécontentement cinq fois plus s'ils ont été contents ; non pas uniquement à leurs proches mais aussi au delà de leur entourage ! On explique ce constat par le fait que les clients une fois frustrés par la mauvaise qualité, ils perdent confiance, et comme réaction de revanche essaient de faire la mauvaise communication. Cela veut dire que les clients insatisfaits "contamineront" ceux qui ont été satisfaits. Par la suite ceux qui ont été satisfaits diront qu'ils ont été chanceux d'avoir un produit conforme, non pas car l'entreprise est sérieuse, mais preuve à l'appui car il y a des «victimes» et des clients insatisfaits !

PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR

PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR

1.2.3 : Est-ce que la Qualité ça se paye ?

Autre idée incorrecte relative à la qualité souvent véhiculée inconsciemment, celle relative à la relation entre la Qualité et les Prix. Certains responsables assez pragmatiques, vous disent franchement en Tunisie les clients, des particuliers soient-ils ou certaines entreprises privées ou encore et surtout les acheteurs publics, ne s'intéressent pas nécessairement et sérieusement à la Qualité. On s'intéresse plutôt aux prix et on achète toujours le moins couteux ou le moins disant, même si on sait à l'avance que le produit en question est de Qualité médiocre ! C'est-à-dire en conclusion pour ces responsables, la qualité ça se paie et « le Consommateur Tunisien » ne veut pas ou ne peut pas payer la Qualité !

Pour expliquer cette problématique on va l'exposer selon deux dimensions : la première est d'ordre socio-économique et la deuxième est plutôt d'ordre technique ou conceptuel. En ce qui concerne l'aspect socio-économique, on comprend que le rôle primordial d'un Etat est de faire respecter la loi et la réglementation en vigueur (Etat de Droit). Car si d'un côté le pouvoir législatif impose des règles pour respecter la Qualité, la transparence et la concurrence loyale, mais que de l'autre côté on laisse faire par exemple le commerce parallèle non contrôlé, un citoyen ordinaire ne comprenant pas grande chose dans les spécifications ni dans les procédés, en toute logique va choisir le moins couteux que ce soit dans une boutique de luxe ou dans la rue. A ce niveau la responsabilité incombe surtout aux pouvoirs législatif et exécutif pour créer des lois cohérentes et surtout les appliquer et les faire respecter. Le deuxième aspect est celui relatif à la terminologie et au concept technique de la Qualité elle-même. Pour mieux expliquer ce dilemme, on doit tout d'abord distinguer entre Qualité d'un produit tout court et la Classe qualité d'une famille de produits identiques. D'après la norme ISO9000-3.1.3 (Vocabulaire Qualité) une Classe : est un rang ou une catégorie d'exigences relatives à des spécifications différentes d'une même famille de produits. C'est-à-dire des produits différents mais ayant la même utilisation, le même usage ou la même finalité. Le texte original de la définition (Classe : ISO9000-3.1.3) a été modifié pour une meilleure compréhension (voir exemple ci-dessous).

Exemple d'une seule famille de produits ayant le même usage ou la même utilisation : Transport des Voyageurs en Chemins de Fer	
Classe	Critères Qualité
Première Classe : Confort	<ul style="list-style-type: none"> - Climatisation - Fauteuil confortable - Vitres fumés - Fond musical - Services journaux - Services boissons, ...etc.
Deuxième Classe : Economique	<ul style="list-style-type: none"> - Ventilation - Fauteuil ordinaire - Vitres non fumées - Services boissons, ...etc.

Pour l'exemple ci-dessus indiqué, on peut remarquer que les exigences (donc critères qualité) de la première classe sont différentes de la deuxième classe, et ce malgré qu'il s'agit d'une même famille de produits ou de services : Transport des Voyageurs en Chemins de Fer. On peut ainsi voyager dans la première classe, mais on peut ne pas être content, car par exemple il y a eu une panne dans la climatisation. Comme on peut voyager en deuxième classe mais qu'en fin du compte on est satisfait, car le voyage a bien passé et il n'y a eu aucune non-conformité ou aucun incident constaté.

En fait il s'agit tout simplement, pour la notion de "Classe" d'un choix élargi d'options relatives à une seule famille de produits comme : les Options pour les Voitures, les Etoiles pour les Hôtels, les Fourchettes pour les Restaurants,...etc. C'est-à-dire tant qu'il y a des besoins particuliers ou spéciaux, il y a aussi des spécifications supplémentaires ou spéciales, il y a donc de la Valeur Ajoutée supplémentaire d'où un coût et un prix supplémentaires. En fait la responsabilité revient toujours au fabricant ou au fournisseur. C'est à lui de respecter la qualité, le prix dépendra principalement du marché et de la loi de l'offre et de la demande. D'autre part on peut maîtriser les prix et les coûts en optimisant les charges, en améliorant la gestion, en renforçant les qualifications, en améliorant la productivité,...etc. Ceci dit, toujours en supposant un environnement sain et une concurrence parfaites entre les agents. S'il ya des irrationalités, des incidents, des intrus, de la confusion, du laisser aller, ...etc. ; dans un domaine ou dans un secteur, il faut faire de la communication et s'organiser par exemple en association ou en syndicat pour défendre un métier ou un secteur. Ceci dit, tout cela n'est possible que si l'environnement sociopolitique est basé sur une gestion participative, la confiance et la démocratie ou tous les concernés sans exception doivent donner leur avis et assumer en contre partie leur responsabilité.

Déjà on rappelle qu'en Tunisie, le principal acheteur et qui doit donner le meilleur exemple est «l'Acheteur Public». Tout le système fonctionnerait au rythme de cet acheteur public et il faut beaucoup de temps et d'énergie pour changer la donne. Ce problème ne peut pas être résolu par quelques lignes, c'est un problème multidimensionnel : culturel, social, économique et surtout politique. Il faut maintenant se décider sérieusement : quelle stratégie et quelle politique économique doit-on fixer pour les années et les décennies à venir ? En fait on a besoin d'une révolution dans le domaine de la Qualité et non pas de simples plans d'actions pour la sensibilisation. Comme exemple pour les Appels d'Offres, les Cahiers de Charges et la sélection des fournisseurs sont souvent entrepris avec des critères confus ou très sélectifs, et plus encore c'est le moins disant qui s'impose. On sait ainsi les conséquences graves et les retombées de ces pratiques sur l'économie en général et sur l'emploi en particulier. Ces pratiques causent, non-qualité oblige, un manque à gagner pour l'économie nationale qui peut atteindre 10 à 20% du PIB.

En conclusion il faut retenir la règle suivante : la Qualité ne se paie pas, mais elle se doit !

Comme on l'a indiqué dans l'introduction de cet ouvrage, la Qualité est en fin de compte un Devoir et non pas un Luxe. Comme pour les clients qui ont le devoir de payer leurs achats et leurs consommations, les fournisseurs doivent respecter leurs devoirs aussi et assurer le niveau de Qualité nécessaire. Ces droits et ces devoirs ne peuvent être respectés que si le pouvoir public et l'Etat en général les garantissent, d'où leur rôle indispensable déjà à encourager et à promouvoir la Qualité mais aussi à superviser et contrôler le marché.

Constat-3	Idées Reçues	Explication Plus précise	Règle à Respecter
Les clients ne sont pas prêts à payer la Qualité !	La qualité ça se paie. La bonne Qualité nécessite des moyens plus couteux, donc surement la bonne qualité est plus chère !	Confusion entre : critères de Qualité et Classe ou Option de Qualité !	Identifier et communiquer en toute transparence les critères qualité d'une seule ou de plusieurs classes. Faites Valoir les spécifications importantes ou distinctives, si vraiment elles le sont !
	Les acheteurs publics, par contrainte de budget doivent choisir le moins disant !	Confusion entre moins disant et mieux disant !	Pour optimiser les coûts, il faut faire un effort interne pour une gestion rationnelle des activités et des ressources, et non pas de tomber dans le piège des achats médiocres ou à risques !

1.2.4 : Non-Qualité ce n'est pas uniquement Non-conformité !

La non-conformité comme son nom l'indique, est le non respect de ce qui doit être conforme, et ce comme spécifié, documenté et formalisé à l'avance entre le client et le fournisseur. Mais la Non-Qualité est un concept plus général et ça concerne en plus toutes les activités et tous les résultats de l'entreprise (Qualité, Rentabilité, ...). En fait et malgré l'importance de la Qualité en tant que telle, il faut savoir comment éviter les risques et les piège de la non efficacité, de la mauvaise gestion et de l'irrationalité en général. Par exemple un produit, un service et donc des ressources, des moyens et des méthodes surdimensionnés causent directement de la sur-qualité, car les clients ne vont pas ou ne peuvent pas percevoir une valeur ajoutée importante (voir § 2.1.2 : principe de VA). De ce fait, d'un côté la sous-qualité (produits non-conformes et clients insatisfaits) et de l'autre côté la sur-qualité (clients indifférents), toutes les deux peuvent causer directement un manque à gagner et des pertes considérables supposées comme aspects généraux et relatifs à la Non-Qualité (voir § 5.3.1 & § 4.7.1.4 : Evaluation des COQ et des CNQ).

1.3 : Vocabulaire et Terminologies relatifs à la Qualité

1.3.1 : Une définition simplifiée de la Qualité parmi plusieurs !

Comme on l'a expliqué dans le paragraphe précédent; tant qu'il n'y a pas des définitions claires et précises, les perceptions inadéquates et les confusions s'installent et avec le temps les choses s'aggravent et il serait plus compliqué de corriger, d'où la nécessité en premier lieu de formaliser et de standardiser les concepts. Chaque domaine, chaque métier et chaque discipline possède généralement son propre vocabulaire et ses propres terminologies. Ce vocabulaire permet de faciliter la communication entre tous les concernés et d'éviter le malentendu ou les conflits d'intérêts. De ce fait des listes de définition et du vocabulaire sont arrêtés, entretenus et mis à jour.

Dans le domaine du Management Qualité et depuis 1984 ; la norme de référence pour le vocabulaire Qualité était l'ISO8402, à ce jour on est à la version 2005 mais sous une autre référence celle ISO9000. On ne va pas étudier toutes les terminologies indiquées dans cette norme, mais au fur et à mesure et selon l'objet du chapitre, on en fera quelques rappels. Pour le cas de ce chapitre, on va rappeler les notions les plus importantes comme celles déjà : la Qualité en tant que telle, les exigences des clients, la satisfaction des clients,...etc.

Avant d'évoquer les définitions normalisées qui sont plutôt destinées aux techniciens et aux professionnels du Management en général et à ceux du Management Qualité en particulier, on proposera une définition vulgarisée que «Monsieur tout le monde» puisse la comprendre et l'apprécier. Pour cela on a choisi une définition parmi plusieurs, qui semble être parmi les plus pertinentes et qui résume bien le contexte :

**LA QUALITE est : TOUT ce que CHACUN fait dans une entreprise, pour Satisfaire
TOUTES les exigences (Explicites et Implicites) de TOUS les
CLIENTS (Internes et Externes)**

Cette définition très simple peut être utilisée pour un but de vulgarisation ou de sensibilisation, car elle résume la portée et la profondeur du concept qualité en général. On remarque le mot «TOUT» qui a été cité trois fois, et ce pour rappeler la notion générique et absolu du concept de la Qualité.

1- Tout le monde est concerné par la Qualité, du simple ouvrier au premier responsable. Tant qu'on a une responsabilité et une tâche à entreprendre, on est nécessairement concerné par la qualité donc par la satisfaction des clients, directement ou indirectement. Souvent on pense que la qualité est uniquement une affaire du service qualité, ou du service commercial, car ils sont en contact direct avec les clients, ou encore l'affaire du service production car il va la produire. Alors que le service Maintenance, ou le service comptabilité, par exemple en quoi ils peuvent être concernés ? En fait ils en sont concernés, car ils ont sûrement des « clients internes » qu'on doit respecter leurs attentes, pour qu'à leur tour, ils peuvent respecter les attentes du client final ou externe. En fait une entreprise fonctionne comme un système ou un ensemble de sous systèmes en interaction. Pour que le résultat final ou global soit correct et satisfaisant, il faut que tous les résultats de tous les sous systèmes le soient aussi.

2- Toutes les exigences et toutes les attentes des clients (externes et internes) doivent être respectées. Comme on va le voir par la suite, la Qualité est un concept très rigoureux et formel de type : TOUT ou RIEN, dans le sens qu'il suffit d'une seule non-conformité ou d'un seul défaut pour conclure qu'il n'y a plus Qualité.

3- Tous les clients sont importants. Se rappeler qu'il suffit d'un seul client insatisfait pour contaminer des dizaines de clients satisfaits. Concurrence et méfiance obligent, ces clients insatisfaits peuvent changer rapidement d'avis.

Cette définition nous rappelle que la qualité n'est pas une affaire spécifique ou spéciale qui ne concerne que le service qualité ou le responsable qualité. En fait elle concerne tout le monde dans une entreprise ou dans n'importe quelle institution ou organisation qui regroupe des Êtres Humains et qui réalisent des activités ! Chaque personne dans une entreprise, tant qu'il a des activités à

entreprendre, il a un client en face, interne soit-il ou externe. On doit ainsi l'entreprendre avec un esprit Qualité. La qualité totale de toutes des activités et de tous les services sans exception, font que l'entreprise dans sa globalité pourrait proposer des activités et des produits de qualité au client final.

On verra par la suite l'intérêt de cet aspect pour généraliser le concept de la qualité dans tous les domaines et les secteurs d'activités d'un pays. En fait elle peut même concerner les détails spécifiques de la vie quotidienne, à savoir les relations humaines. Dans nos relations quotidiennes, il ya toujours Emetteur & Récepteur, donc la Qualité commence par ce détail pour une communication claire et précise. Cela veut dire aussi Transparence et Confiance, qui sont les deux conditions nécessaires et suffisantes pour une meilleure relation économique ou sociale ! On ne parle pas d'une transparence ou une confiance idéale, mais le juste nécessaire pour une relation économique ou sociale efficace. Dans le domaine économique heureusement, les approches scientifiques, la normalisation et la standardisation peuvent nous aider à améliorer et optimiser ces aspects fondamentaux. Il n'est pas nécessaire de souligner la gravité de la situation le jour ou la méfiance s'installe et que les clients perdent confiance envers un fabriquant, une entreprise ou même une personne !

1.3.2 : Définition normalisée et concept TOUT ou RIEN relatif à la Qualité :

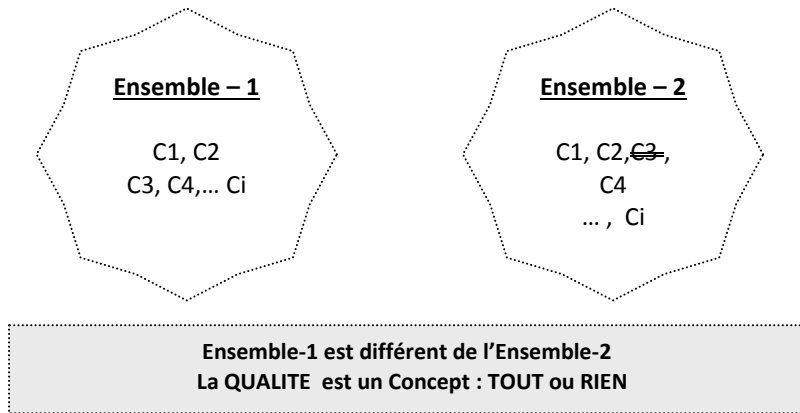
La définition simplifiée ci-haut indiquée (§ 1.3.1) a été proposée pour qu'on puisse la discuter entre amis, entre collègues ou même en famille. Pour analyser et étudier la qualité d'une façon plus rigoureuse, on doit passer à la définition normalisée. De ce fait depuis 1984, l'ISO (Organisation Internationale de Normalisation) a édité une norme relative aux vocabulaires et aux concepts de la Qualité (ISO8402). Cette norme a été remplacée depuis l'an 2000 par une autre référence (ISO9000). A ne pas la confondre avec la norme ISO9001 qui est relative à l'ensemble des critères pour instaurer un système de management qualité (voir § 4.1.3 : Historique des Normes ISO9000).

Partant de la définition de la QUALITE (ISO9000- 3.1.1 : Aptitude d'un ensemble de caractéristiques Intrinsèques à satisfaire des exigences), on peut schématiser deux ensembles différents comportant des éléments identifiés (caractéristiques des produits) selon la figure suivante :

Ensemble-1 : comportant certains éléments jugés comme exigences minimales ou caractéristiques et spécifications des produits attendus par les clients.

Ensemble-2 : on élimine de l'ensemble-1 un seul élément (par exemple C3)

Le résultat est évident, rigueur mathématique oblige, les deux ensembles sont différents. Cela veut dire et en absolue : la Qualité ou bien elle Existe ou bien elle N'existe pas, et non pas du 90% ou même du 99,999 % : en fait il s'agit d'un concept TOUT ou RIEN. Cet aspect nous rappelle, ce qu'on appelle souvent une Qualité à l'Allemande ou à la Japonaise, tellement parfaite qu'on pense qu'il est impossible de faire aussi mieux !



En lisant ce passage, on peut se dire que c'est théorique ou utopique. Car même les meilleures entreprises ne peuvent atteindre un 100% idéal ! Attention cependant il faut distinguer entre objectifs fixés ou planifiés et leurs résultats. Les objectifs on doit les fixer comme on a promis les clients et ce en toute transparence, selon un contrat, une commande, un cahier des charges ou des spécifications fixées à l'avance. De ce fait il est de l'intérêt du fournisseur, du fabricant ou du prestataire de faire un effort pour définir et établir déjà ces exigences. Dans certains secteurs et dans certains pays, le minimum de ces exigences est réglementé. Et ce n'est pas car les clients ne sont pas avertis ou ne sont pas informés, qu'on peut se permettre de faire ou de vendre comme on veut et comme on peut. Par la suite les résultats obtenus, produits tangibles ou prestations de services, doivent être vérifiés, contrôlés et triés avec le concept Tout ou Rien (selon les spécifications ou le cahier des charges). Ainsi si le produit est conforme il sera livré, si non on doit le corriger ou le rebuter. Si par hasard ou par erreur un produit non-conforme a été livré, un retour ou un avoir pour le compte du client malchanceux doit être entrepris avec toute courtoisie. Il faut se mettre soi même à la place du client et respecter correctement ses attentes, car tout simplement il a payé correctement ce qu'il doit. Ainsi contractuellement (d'où sa nécessité et son importance de l'établir préalablement) on peut à l'avance avec les clients négocier et à tête reposée, tous les critères de Qualité ou de Conformité, le taux limite à respecter ainsi que les modalités de remplacement.

D'un autre côté plusieurs défauts concernant les attentes implicites (non contractuels ou non explicites) peuvent apparaître et qui à la longue, les clients peuvent mieux les percevoir et deviennent ainsi explicites (avec le temps ou avec la concurrence). D'où l'intérêt de la concurrence pour innover et anticiper les besoins implicites des clients et de les formaliser, et ce selon la nature des activités et leurs marchés. En fin de compte le concept Tout ou Rien en Qualité n'est pas une question utopique ou idéaliste mais une question à rationaliser avec du bon sens.




1.3.3 : Caractéristiques et Tolérances relatives à la Qualité

Une caractéristique fixée sans indication de tolérance(s) n'a aucun intérêt pratique. Car ce sont les tolérances qui vont nous permettre vérifier, de contrôler et de se prononcer s'il ya Conformité ou pas. Ainsi pour toutes les caractéristiques, il faut leur identifier la ou les tolérances nécessaires y afférentes et adéquates (ni trop serrées ni trop larges), et ce à travers des études ou d'autres

approches plus au moins détaillées et nécessaires pour éviter les risques de non-conformités (sous-Qualité) ou de sur-Qualité.

Les tolérances pour les caractéristiques mesurables ou quantitatives, sont plus faciles à définir et à préciser, comme exemple une longueur 20.5 ± 0.1 cm. Mais pour les caractéristiques par Attribut ou qualificatives, l'identification des tolérances est plus compliquée (mais non pas impossible). Il faut pour cela une certaine créativité pour définir des tolérances ou des éléments décisifs qui tranchent entre ce qui est acceptable et non acceptable, ou tout simplement entre Conforme et Non-conforme.

Comme exemple, on va supposer la couleur grise du Trèfle (au milieu du tableau ci-dessous indiqué) qui est celle exigée par le client. Selon les couleurs des deux autres Trèfles supposés comme résultats, quel-est le Trèfle de couleur conforme (N°1 ou N°2) ?

Résultat Couleur N°1	Couleur Exigée	Résultat Couleur N°2
		
Il est difficile, voir impossible de savoir la Couleur qui est Conforme sans Tolérance ou Référence de genre : Mini-Maxi, OK-NOK, Panels,...etc.		

En fait on ne peut pas facilement se prononcer. Généralement les caractéristiques qualificatives et relatives aux produits (tangibles ou services) nécessitant une appréciation sensorielle, sont souvent difficiles car souvent sans indication de Tolérances sélectives. Pour ces cas, chaque personne peut juger à sa manière la décision de conformité, d'où conflits et insatisfaction. Par exemple, la vérification des couleurs ou d'autres caractéristiques visuelles et subjectives, comme le goût, l'odorat, la touche,...etc. ; sont presque impossibles sans des protocoles, des prototypes, des modèles ou des échantillons spécifiés et formalisés. Cependant l'évolution et le développement technologiques ont rendu possible toute activité de mesure et de contrôle même les plus subjectifs. Selon les objectifs et les moyens disponibles et selon l'importance et la criticité de la caractéristique à contrôler, il suffit de choisir les instruments adéquats. Mais même dans l'absence des instruments, un effort de formalisation est nécessaire pour réduire les subjectivités et par conséquent d'éviter les confusions et les imprécisions.

1.3.4 : Normes, Référentiels et Textes Réglementaires

On a vu dans le paragraphe précédent que la Qualité dépend d'un ensemble prédéfini de caractéristiques ou de spécifications avec indication des tolérances y afférentes. Cet ensemble de spécifications est souvent appelé, mais pas uniquement : Norme, Référentiel, Cahier des Charges, ...etc. Le plus important ce n'est pas l'appellation du document mais surtout son contenu. Parfois on fait la confusion entre Qualité et Norme. En fait il y a un lien intime entre ces deux concepts. La qualité doit faire l'objet avant tout d'un ensemble de critères identifiés et déterminés, si non elle

n'aura aucun sens, que se soit des produits, des services, des activités, des procédés, des processus ou même de la compétence des personnes. De ce fait et pour arrêter et déterminer l'ensemble de ces critères, les notions comme Norme ou Normalisation ont été instaurées.

En fait implicitement et historiquement la notion des normes ou même des lois, a précédé celle de la Qualité. La notion de Norme a aussi évolué et on en trouve aujourd'hui plusieurs formes et plusieurs variantes :

- Normes Nationales, Internationales ou Régionales
- Normes Publiques ou Privées
- Normes Génériques ou Sectorielles
- Référentiels ou Cahiers des Charges
- Lois ou Textes Réglementaires
- Standard ou Référentiel d'une Marque quelconque
- Guides de Bonnes Pratiques,...etc.

Les normes et les référentiels sont souvent établis par des organismes paritaires à vocation publique et/ou privée, nationale, régionale ou internationale, générique ou sectorielle. Peu importe la forme ou la dénomination, ce qui compte le plus c'est la pertinence du contenu, le degré d'exigibilité et si on peut ou on doit l'appliquer totalement ou partiellement. Le choix de ces textes, de ces référentiels et leur respect partiel ou total, dépendent toujours que se soient d'un certain compromis entre les clients et les fournisseurs ou entre toutes les parties concernées et impliquées dans l'Ecosystème : organismes de tutelle, entreprises privées, associations, syndicats, ONG, ...etc. Ainsi et surtout, en tant qu'entreprise économique et avant de conclure un marché ou une affaire, on a le droit de négocier la pertinence et les coûts y afférents pour respecter des normes ou des référentiels exigés ou spécifiés.

En Tunisie, l'IORT est l'organisme officiel pour éditer les lois et les textes réglementaires. L'INNORPI est l'organisme officiel pour éditer les Normes Tunisiennes volontairement applicables ou pas et ce selon les réglementations techniques en vigueur.

Remarque concernant les normes et les référentiels privés :

Comme son nom l'indique, une norme privée est une norme ou un référentiel établi par une partie privée, c'est-à-dire non pas un organisme national ou public. Ces normes pour la plus part sont établies par des grandes Marques ou des entreprises privées et ce comme un moyen de sélection complémentaire des fournisseurs. Selon la nature des activités et le degré d'exigibilité de ces référentiels, il faut en avoir connaissance et se préparer convenablement pour pouvoir les mettre en application totalement ou partiellement.

1.3.5 : Autres définitions normalisées relatives à la Qualité

Dans la norme ISO9000 relative au vocabulaire Qualité, on peut lire ce qui suit :

ISO9000 : V2005		Texte
3.1.1 : Qualité		Aptitude d'un ensemble de caractéristiques (3.5.1) Intrinsèques à satisfaire des exigences (3.1.2)
3.5.1 : Caractéristique		Trait distinctif (qui peut être qualitatif ou quantitatif)
3.5.2 : Caractéristique Qualité		Caractéristique intrinsèque (relative à une exigence), d'un produit, d'un processus ou d'un système.
3.1.2 : Exigence		Besoin ou attente formulée, habituellement implicite ou imposée.
3.1.4 : Satisfaction du Client		Perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences.
3.2.8 : Management de la Qualité		Activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler (et piloter) un organisme en matière de qualité.
3.2.10	Maîtrise de la Qualité	Partie du management qualité axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité.
3.2.11	Assurance de la Qualité	Partie du management qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites
3.2.12	Amélioration de la Qualité	Partie du management qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire les exigences pour la qualité

Remarque :

Une définition essentielle manque malheureusement à ces éléments : celle relative au concept des Tolérances ! En fait malgré la définition des caractéristiques (3.5.2) comme idée principale et nécessaire pour mesurer et s'assurer de la Qualité, la tolérance est aussi nécessaire (comme on l'a expliqué ci-dessus § 1.3.3) pour s'assurer déjà si une caractéristique est conforme ou pas !

PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR

PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR

PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR

PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR

PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR

1.4.2 : Trois Niveaux de Maturité en Management Qualité

On rappelle que la Qualité possède un seul objectif : satisfaire les besoins et les attentes des clients. Ceci dit, il faut passer maintenant à l'action ou au comment faire. Pour passer à l'action et atteindre l'objectif ou la finalité de satisfaire les clients, on peut progressivement ou à la fois :

- 1-** Maîtriser les résultats et livrer des Produits ou des Services de Qualité (Détection)
- 2-** Instaurer un Système de Management pour maîtriser les activités et les processus en amont (Prévention).
- 3-** Optimiser l'existant, l'améliorer et l'innover (Optimisation).

C'est ce qu'on peut l'appeler aussi les trois niveaux de maturité. On verra dans les chapitres suivants comment mettre en pratique ces aspects fondamentaux et comment essayer de les maîtriser. L'idée des niveaux de maturité est récente et assez pertinente. Elle s'est développée surtout avec les évolutions des bonnes pratiques empiriques dans presque tous les domaines. On trouve ainsi : des Livres Blanc et des Guides de bonnes pratiques pour la : C&D, la Programmation Informatique, la Sécurité Alimentaires, le Management des Performances, le Management Stratégique, le Management Qualité en tant que tel,...etc. Ces modèles et ces guides peuvent aider les entreprises à atteindre progressivement des niveaux de performances très importants que se soit en Qualité ou en d'autres disciplines. A noter cependant, malgré l'intérêt de ces guides et de ces démarches, il faut choisir en connaissance de causes ce qui est pertinent pour l'entrepris en question et ce qui ne l'est pas encore.

Dans la littérature on trouve souvent cinq niveaux ou plus de maturité, qui semblent être trop détaillés et surdimensionnés pour encourager les entreprises à les adopter. D'ailleurs pour cette raison on parle plus de nouvelles démarches concurrentes comme le Lean Management, Méthodes AGILES ou autres alternatives plus simples, plus pratiques et plus réalistes pouvant aider les entreprises à être plus efficaces et plus efficientes (en Qualité, en Rentabilité, en Productivité et en tout autre aspect spécifique), et ce aussi dans des délais très raisonnables.

Pour ne pas trop compliquer les démarches, on peut déterminer uniquement trois niveaux de Maturité ou trois paliers suffisants pour une maîtrise progressive de la Qualité Totale :

Niveau-1 : On commence par maîtriser la Qualité des Produits et des Services ainsi que leurs processus de réalisation (uniquement) : Maitrise de la Qualité.

Niveau-2 : On élargi la maîtrise et le formalisme aux processus clés de l'entreprise (de Réalisation et de Support selon la Chaîne de Valeur) : Gestion de la Qualité.

Niveau-3 : On optimise l'existant, on l'innove, on l'améliore en permanence et ce en formalisant toutes les activités de l'entreprise : Qualité de Gestion ou Qualité Totale.

La Gestion de la Qualité concerne particulièrement le comment faire pour aboutir et maintenir des produits et des services conformes et satisfaire directement et explicitement les clients. La Qualité

de Gestion ou la Qualité Totale, elle concerne toutes les disciplines et toutes les activités de l'entreprise, et ce pour satisfaire encore plus et implicitement tous les clients externes mais surtout et aussi tous les clients internes (Employeurs & Employés) au sein de l'entreprise. Ce troisième niveau invite les entreprises à adopter toujours les meilleures pratiques et les meilleures activités dans toutes les disciplines, de mesurer et d'évaluer en permanence leurs performances. Car il n'est pas concevable par exemple de satisfaire les clients ou d'avoir un produit ou un système de qualité maîtrisée ou certifiée, alors qu'il ya des problèmes de rentabilité ou des problèmes de RH ou autres. On verra que la Qualité Totale peut aider à traiter tous ces problèmes. (Voir chapitre V : 3^{ème} niveau de maturité).

On peut ainsi passer d'une façon planifiée et stratégique d'un palier à un autre, comme suit :

Fig-1.4.2 : Trois Niveaux de Maturité en Management Qualité

		OBJECTIF		
		Maîtriser la Qualité des Produits & des Services ainsi que leurs Processus de Réalisation : <u>Maîtrise Qualité</u>	Maîtriser la Qualité des Processus Clés de l'Entreprise : <u>Gestion Qualité</u>	Maîtriser la Qualité de tous les processus et de toutes les activités : <u>Qualité de Gestion ou Qualité Totale</u>
Niveaux de Maîtrise Ou de Maturité	Niveau-1 Définit ou Initial	1		
	Niveau-2 Régulier ou Préventif		2	
	Niveau-3 Optimisé ou Amélioré			3

D'après la Figure-1.4.2, on peut conclure que le palier Gestion ou Management Qualité concerne particulièrement la double maîtrise : de la conformité des produits (ou des exigences des clients) et de la conformité des processus (ou des exigences SMQ selon par exemple la norme ISO9001). Alors que le Management de la Qualité Totale, les dépasse pour une finalité plus audacieuse à savoir la qualité de toutes les disciplines et particulièrement d'assurer en plus une maîtrise de la rentabilité et de l'efficacité de toutes les activités de l'entreprise, d'où l'intérêt mais aussi la complexité de ce palier.

On peut ajouter que le 1er et le 2^{ème} niveau de Maturité concernent la Qualité dans son état statique (processus et résultats) à alors que le 3^{ème} niveau nous rappelle que tout est dynamique et qu'il ya une sorte de course poursuite pour être toujours plus performant et plus compétitif (Voir plus de détails dans le Chapitre V).

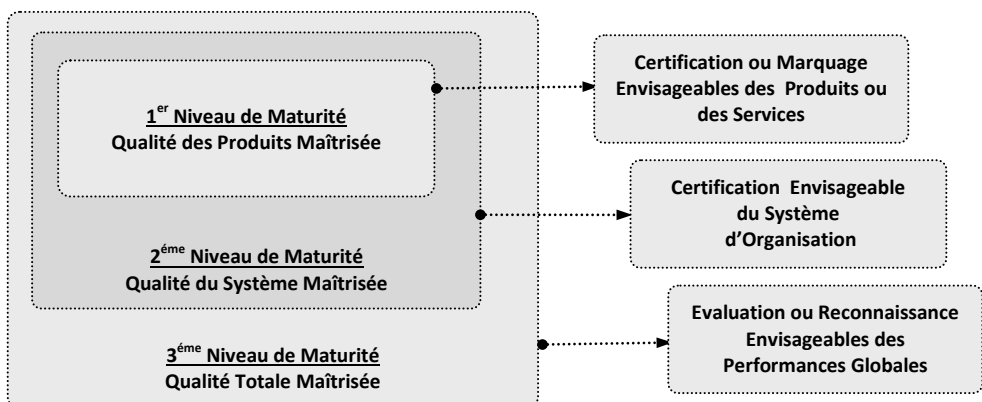
1.4.3 : Distinction entre Niveaux de Maturité et Certification

Avant d'aborder avec plus de détails le concept de la Certification ou de l'Evaluation de la Conformité (voir paragraphe suivant § 1.5), que se soit des produits, des processus, d'un système

d'organisation ou encore des performances, on va essayer de donner quelques commentaires pour distinguer déjà la différence entre : Maîtriser un Niveau et être Certifié dans un Niveau de Maturité. On rappelle que la certification est toujours par rapport à un référentiel ou à une norme spécifique.

Niveau de Maturité	Certification	Garanties Minimales !
1 ^{er} Niveau de Maturité	Sans certification produit ou service	Il y a une prédisposition Minimale, mais pas de Garantie que les produits seront conformes.
	Avec Certification ou marquage Produit ou Service	Il y a Garantie que les produits respectent <u>certaines spécifications importantes ou critiques</u> et ce selon une marge d'erreur normalisée et fixée à l'avance. Mais attention pas de Garantie que <u>toutes les caractéristiques</u> en absolue et surtout que <u>tous les produits</u> seront toujours conformes.
2 ^{ème} Niveau de Maturité	Sans certification SMQ	Il y a prédisposition plus élargie à ce que les produits seront conformes ! Mais bien sûr pas de Garantie y afférentes.
	Avec certification SMQ	Il y a plutôt <u>Garantie qu'on est en train d'agir</u> formellement à ce que les produits seront régulièrement conformes (<u>confiance et prévention</u>) selon des exigences contractuellement identifiées en toute transparence (produits, services et système). Mais bien sûr c'est toujours différent de la Garantie produit ou service en tant que tel !
3 ^{ème} Niveau de Maturité	Sans certification (mais évaluation possible selon certaines démarches privées)	Il ya maîtrise de certains critères de performances indispensables surtout en Qualité, en Rentabilité, en GRH, ...etc. Ce niveau est surtout utile pour l'entreprise elle-même, il peut être apprécié ou exigé par certains clients avertis !

Fig-1.4.3 : Niveaux de Maturité et Certification



PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR



PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR

PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR

PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR

PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR

PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR

1.5.4 : Certification et Reconnaissance des Qualifications :

Particulièrement pour la reconnaissance de la Qualification, on trouve deux aspects totalement différents. Le premier est relatif à certaines activités des entreprises ou à certains métiers professionnels. En France par exemple et pour protéger ou reconnaître les opérateurs professionnels en question, on fait appel à des évaluateurs indépendants qui doivent être accrédités. On trouve ainsi dans ce pays des Labels de Qualification très variés et très diversifiés, allant des professionnels du Bâtiment (Label QUALIBAT) à ceux de l'électricité (Label QUALIFELEC), des prestations intellectuelles comme l'ingénierie (Label OPQIBI) ou le Conseil en Management & Formation (Label OPQCM & OPQF) à ceux du sport (Label QUALISPORT). En fait tous ces Labels font l'objet d'une norme d'accréditation spécifique et élaboré spécialement pour la circonstance (NFX50-091). On doit cependant rappeler que cette Labellisation de Qualification Professionnelle, n'est pas une Certification Qualité ou de Conformité relative aux Produits, aux Services ou au Système d'Organisation. Sous réserves des critères fixés, on peut assimiler cette Qualification au 1^{er} Niveau de Maturité (voir §1.4.2 et §1.4.3). Comme on l'a expliqué ci-haut (§1.5.3) cet aspect est surtout destiné pour les micros ou les très petites entreprises afin de les encourager et de les impliquer progressivement dans une telle démarche. Malgré ces limites, on voit bien dans cet exemple le rôle fondamental de l'Administration publique et du pouvoir politique pour promouvoir la Qualité et la Compétitivité dans le pays, même des petites et micros entreprises et ce à travers une approche participative et une législation pertinente (voir § 6.2).

Le deuxième aspect est celui de la Qualification des Compétences des personnes. Dans ce domaine de la reconnaissance des qualifications des personnes, les approches sont aussi multiples, car tout simplement le sujet est encore plus délicat et complexe. On doit ainsi distinguer entre une qualification ou une certification d'une structure de formation, celle du formateur ou encore du candidat lui même après formation. De ce fait il ya aussi une certaine confusion entre une certification (ordinaire ou privée) et une certification (normalisée) des qualifications. La certification (ordinaire) ou la procédure de qualification (privée) sont celles par exemple proposées par des institutions souvent internationales ou d'une certaine notoriété et qui veulent aider leurs clients ou leurs partenaires pour s'assurer de l'efficacité des activités et des prestations à qualifier. On trouve ainsi ce genre de reconnaissance ou de certification dans plusieurs domaines de compétences et surtout dans les pays anglo-saxons (par exemple dans le domaine Informatique et de Télécommunication). La certification (normalisée) se base par contre sur une norme spécifique (nationale ou internationale) comportant des critères précis (Auditables ou Accreditables) pour l'évaluation de la qualification, qui par la suite pourrait être utilisée pour accréditer l'évaluateur ou le certificateur en question. Par exemple pour la certification des Auditeurs qualité on trouve les normes ISO9001 & ISO19011 et pour l'accréditation la norme ISO17024.

Ainsi ce n'est pas car dans le document ou dans l'attestation qu'il est mentionné «Certification ou Certificat » qu'il en fait nécessairement objet. Et ce n'est pas car un organisme est accrédité dans un domaine particulier (par exemple en qualification du personnel en général) que nécessairement les autres thèmes qu'il entreprend sont aussi Certifiables. Car il faut rappeler, dans le domaine de l'enseignement, de l'éducation, de la formation professionnelle et de la formation continue en tant qu'activités à part entière, on peut trouver distinctivement :

1- La certification, l'homologation ou une reconnaissance de l'Etablissement (Organisme de formation ou d'enseignement) ou de son Système Qualité global, par exemple selon la norme ISO9001 ou selon d'autres critères fixés, et ce peu importe le Cycle de Formation à réaliser.

2- La certification, l'homologation ou une reconnaissance d'un Programme ou d'un Cycle spécifique de formation.

3- La certification ou une reconnaissance de la qualification des formateurs (par rapport à un cycle de formation ou par rapport à un domaine de compétence)

4- La certification ou une reconnaissance de la qualification des candidats par rapport à un cycle spécifique.

Exemples d'attestation de certification :

Avant de clôturer ce premier chapitre, on propose ci-joint quelques exemples d'Attestation de Certification :

- Attestation de Certification d'un SMQ selon la Norme ISO9001
- Attestation de Certification (Marquage) d'un Produit selon une Norme Tunisienne
- Attestation de Certification d'un SMI selon la Norme ISO27001
- Attestation de Certification d'une Compétence en Audit Qualité selon la Norme ISO10011 (avant qu'elle devienne ISO19011)

Dans chaque attestation on peut reconnaître l'organisme certificateur, mais aussi celui qui a accrédité cet organisme, si non on peut toujours le demander et le vérifier.

Notes Personnelles :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Livre MQ 2015 : Exemple Documentation MQ

Exemple d'une Attestation de CERTIFICATION en SMQ : ISO9001

Certificateur

INNORPI
ISO 9001

Certificat de conformité
N° : CSQ ;
Certificate of conformity

L'INNORPI certifie que l'entreprise ;
INNORPI certifies that the company :

Entreprise XYZ

a établi et entretient un Systeme de Management de la Qualité conforme à la norme
has established and maintains a Quality Management System in compliance with

NT – ISO 9001 (Version 2000)

sur le site suivant ;
at the following locations :

pour les activités suivantes ;
for the following activities :

Fabrication et commercialisation des ciments
Manufacturing and sales of cement

Ce certificat est émis le
This certificate is issued on
18 Juillet 2008

et valable jusqu'au
and is valid until
17 Juillet 2011

Département de la Certification
Certification Department



Le Directeur Général
Director General

 Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle
Rue 8451 n°6 par la rue Aban Savyry, BP 57 – Cité El Khadra – 1003 Tunis – TUNISIE
Tel : 216 71 806 758 – Télécop : 216 71 807 071
Site web : www.inorpi.tn – Email : innorpi.cert@planet.tn

 **Centre National de Certification**
11, rue de la République
10001 Tunis – TUNISIE
RESPONSABLE SUR
WWW.CNC.NE.TN

Accréditation