**Définitions de la qualité**

**MANAGEMENT QUALITE**

**Section 1**

**La qualité pour le client**

1. La satisfaction du client

***Exemple***

Qu’est-ce qui différencie la qualité d’un stylo à bille d’une marque de luxe coûtant 200 € de celle d’un stylo ordinaire valant 1 € ? La qualité de service dans un restaurant quatre étoiles est-elle supérieure à celle d’un fast-food ? Les programmes d’une chaîne de télévision culturelle sont-ils de meilleure qualité que ceux d’une chaîne de télévision grand public ?

Nous ne pouvons pas comparer la qualité de ces produits (services) qui ne répon- dent pas tout à fait aux mêmes attentes. En revanche, nous pouvons être satisfaits de la qualité d’un stylo à 1 € et de la qualité de service dans un fast-food… et

mécontents d’un stylo à 200 € et du service dans un restaurant quatre étoiles…

La question est de savoir pourquoi nous choisissons de nous rendre dans tel

service de restauration rapide plutôt que d’en tel autre, pourquoi après avoir comparé notre niveau de satisfaction dans plusieurs quatre étoiles, nous n’en avons retenu qu’un seul ?

Un produit (service) de qualité n’est pas nécessairement un produit (service)

« haut de gamme », présentant de « hautes performances », ayant un prix élevé… mais un produit (service) qui satisfait le client.

1. **Une qualité attendue/une qualité perçue** – Plus encore, ce qui importe pour le client, c’est ce qu’il attend et ce qu’il perçoit ! Comme l’indique le schéma suivant, si le client perçoit un produit (service) comme égal ou supérieur à celui qu’il attend, alors la qualité est perçue comme bonne ou élevée : le client est satis- fait ou très satisfait (il est agréablement surpris !). Si le client perçoit un produit (service) comme inférieur à celui qu’il attend, alors la qualité est perçue comme mauvaise, et il y a insatisfaction (il y a déception !).

Attentes > Perceptions Attentes = Perceptions Attentes < Perceptions

Écart

Écart

Attentes du produit

Perceptions du produit

Attentes du produit

Perceptions du produit

Attentes du produit

Perceptions du produit

– Insatisfaction Insatisfaction +

*Source :* N. SLACK, S. CHAMBERS, R. JOHNSTON, *Operations Management,* Financial Times/Prentice Hall : Pearson Education, 2003, 815 p., p. 597.

La qualité pour le client résulte de la comparaison entre :

* ce qu’il attend1 (une qualité attendue) : le client attend qu’un produit (service) possède un certain nombre de caractéristiques ;
* ce qu’il perçoit (une qualité perçue)2 : une fois le produit (service) conçu et réalisé, le client perçoit des caractéristiques qu’il compare à ses attentes.

Ce qu’attend le client est différent de ce qu’il veut (tout ce qu’il désire) et de ce dont il a besoin (ses exigences de base). En général, nos attentes sont raisonnables. Nous n’attendons pas d’un quatre étoiles une excellente qualité de nourriture, un service extrêmement courtois et rapide et un prix peu élevé.

1. Comme les attentes, les perceptions des clients sont très différentes. La qualité perçue est le résul- tat d’expériences antérieures, de l’âge, des revenus, des façons de consommer du client, de la situation dans laquelle il se trouve, etc.

**Section 2**

**La qualité dans l’entreprise**

1. **La conformité du produit à des spécifications** – Lorsqu’un client parle de qualité, il veut dire (attend et perçoit) beaucoup de choses différentes ; aussi est- il difficile de concevoir et de réaliser des produits satisfaisant ses attentes. La notion de qualité est définie de manière subjective par le client, mais, dans le cadre d’une entreprise, il est nécessaire de la traduire de façon plus objective. De plus, tous les personnels d’une entreprise ne sont pas directement en contact avec les clients et ne sont pas en mesure de percevoir leur satisfaction.

La qualité peut se définir dans l’entreprise comme la réponse à un objectif de conformité du produit (service) à des spécifications, c’est-à-dire à des documents précisant clairement les caractéristiques du produit aux différentes étapes de son élaboration. La qualité nécessite un effort de coordination des différents départe- ments et services d’une entreprise ; elle requiert également que tous les processus soient conçus et contrôlés pour s’assurer que le produit (service) rencontre les spécifications établies et ainsi les attentes du client.

***Exemple***

Si le marketing, par des études de marché, indique que des clients attendent des yaourts ayant un certain goût, une certaine onctuosité… à un certain prix, le service conception devra concevoir des yaourts possédant une certaine acidité mesurée en Ph… une onctuosité exprimée par un niveau de viscosité… Le service des achats devra ensuite acheter, auprès de fournisseurs dûment évalués et sélectionnés, du lait, des levures et des arômes en fonction d’autres spécifi- cations bien définies. La production devra, enfin, réaliser des pots contenant par exemple entre 97 et 103 g de yaourts… puis, après consommation, il convien- dra de vérifier que les clients ont bien apprécié le goût, l’onctuosité… et le prix des yaourts. L’objectif de conformité nécessite aussi un personnel formé et motivé3.

1. **Une qualité conçue/une qualité réalisée** – Pour une entreprise, la qualité est le résultat d’un mécanisme en deux temps :

* ce qu’elle conçoit (une qualité conçue) : les spécifications établies lors de la conception doivent correspondre aux attentes du client transmises par le marke- ting ;
* ce qu’elle réalise (une qualité réalisée) : le produit réalisé doit respecter exac- tement les spécifications de conception.

3. Exemple extrait du site des départements QLIO (Qualité Logistique Industrielle et Organisation) des Instituts Universitaires de Technologie (IUT) : [*http://www.iut-qlio.net/*.](http://www.iut-qlio.net/)

En définitive, la qualité d’un produit (service) dépend de quatre étapes :

* l’entreprise conçoit le produit à partir des attentes du client ;
* l’entreprise réalise un produit conforme à la conception ;
* le client perçoit le produit réalisé par l’entreprise ;
* le client compare le produit qu’il perçoit à ses attentes.

CLIENT

ENTREPRISE

1

Qualité conçue

Qualité attendue

4 2

3

Qualité réalisée

Qualité perçue

**Section 3**

**La qualité selon la norme ISO 9000**

1. La norme internationale ISO 9000 intitulée « principes essentiels et vocabu- laire », nous donne une autre définition de la qualité, plus abstraite *a priori* mais qui permet, en réalité, d’assez bien caractériser la relation entre l’entreprise et ses clients.

La qualité est « *l’aptitude d’un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satis- faire des exigences* ».

Il n’est pas facile de comprendre au premier abord à quoi s’applique la notion de qualité : considère-t-on les caractéristiques d’un produit, d’un service, d’un processus, d’un système… d’une personne… ? Que faut-il entendre par caracté- ristiques intrinsèques ? De plus, s’agit-il d’exigences de clients, d’utilisateurs, de parties intéressées… ? Enfin, ces exigences sont-elles explicites, implicites… comment les distinguer des besoins, des attentes… ?

En fait, cette définition de la qualité est volontairement générique afin de laisser aux organisations une certaine latitude au niveau de son interprétation. Par ailleurs, la norme ISO 9000 propose d’autres définitions complémentaires utiles à la compréhension.

1. **Des caractéristiques intrinsèques** – La norme ISO 9000 renvoie à la notion de « caractéristiques intrinsèques » définies comme des caractéristiques « *d’un produit, d’un processus ou d’un système* ». Notons aussi qu’« *un produit est le résultat d’un processus* » et qu’ainsi un service peut être considéré comme un produit. Le terme « intrinsèque » est défini par opposition à « attribué » comme

« *présent dans quelque chose, notamment comme caractéristique permanente* ». Autrement dit, « *la qualité est dans le produit* », dans des caractéristiques qui permettent de le définir ; elle n’est pas « *quelque chose d’extérieur… en plus, que l’on rajoute, comme le ruban autour d’un paquet* »4. En tant que caractéristique intrinsèque, la qualité d’un produit se distingue aussi clairement de son prix correspondant à une caractéristique attribuée.

1. **Une interprétation des exigences** – La norme ISO 9000 définit le terme d’« exigences » comme « *des besoins ou des attentes des clients ou des autres parties intéressées formulés, habituellement implicites ou imposés* ».

Ainsi, le client est considéré comme l’une des composantes d’un ensemble de parties intéressées à satisfaire. De plus, comme l’explique J. Lérat-Pytlak (2002), en proposant la notion générique d’« exigences », la définition de la qualité de la norme est assez proche de la réalité et des habitudes des organisations : « *la qualité n’est plus vraiment présentée comme un degré d’adéquation entre des besoins et l’aptitude de l’organisation à les satisfaire, mais davantage comme un degré d’adéquation entre une interprétation par l’organisation de ces besoins et l’aptitude à les satisfaire* »5.

**Section 4**

**La qualité du produit**

1. **Les huit dimensions de la qualité d’un produit** – La qualité renvoie aux caractéristiques intrinsèques d’un produit ayant l’aptitude de satisfaire des exigences.

***Exemple***

Qu’est-ce qui caractérise précisément la qualité d’un produit, d’une raquette de tennis ? Son poids, sa dimension, sa couleur, sa souplesse, sa résistance, sa marque… ?

1. L. CRUCHANT, *La qualité*, PUF, coll. « Que sais-je », 1993.
2. J. LÉRAT-PYTLAK « Le passage d’une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales, Toulouse 1, 2002.

Dans l’absolu, il existe presque autant de caractéristiques définissant un produit qu’il existe de jugements exprimés à propos de ce produit, et donc une multipli- cité de façons de caractériser un produit de qualité.

Selon la norme ISO 9000, les caractéristiques d’un produit peuvent être physiques (mécaniques, électriques, chimiques, biologiques), sensorielles (odeur, toucher, goût, aspect visuel, sonorité), fonctionnelles… temporelles (donc relatives à des aspects comme la fiabilité, la durabilité, la maintenabilité…) ou encore compor- tementales (relatives au service), ergonomiques (relatives à la sécurité des personnes).

En réalité, toutes les caractéristiques sont importantes dès lors qu’elles respectent les spécifications et sont pertinentes pour le client, c’est-à-dire qu’elles concou- rent à sa satisfaction. De plus, du point de vue de l’entreprise, il convient d’être bien conscient du fait que chaque caractéristique impose un effort particulier en termes de contraintes de réalisation et de coûts6.

Selon D. A. Garvin7, les principales caractéristiques d’un produit, en particulier d’un produit durable, peuvent être classées en 8 catégories qu’il appelle les huit dimensions de la qualité d’un produit.

### § 1. La performance

***9.* Des caractéristiques principales** – La performance désigne les caractéris- tiques principales, essentielles, de fonctionnement d’un produit, ses caractéris- tiques de base considérées aussi parfois comme les caractéristiques techniques du produit.

***Exemples***

Pour une automobile, il s’agit de l’accélération, de la vitesse, du confort… Pour un téléviseur, il s’agit de la pureté du son et de l’image, de la couleur, de la capacité à réceptionner des stations éloignées… Pour une raquette de tennis, la qualité peut être définie au travers d’une technologie, par un poids de 265 g, un profil du cadre de 20 mm, une taille de tamis de 680 cm2, etc.

1. L’idée est que certaines caractéristiques se renforcent (la fiabilité et la durabilité par exemple), d’autres non (la fiabilité et l’esthétique parfois…) ; certaines sont appréciées par le client mais coûteuses… Ces différents aspects sont à la base de réflexions sur les stratégies de la qualité (cf. Partie 1, Chapitre 3, Section 1 : Les enjeux stratégiques).
2. Le lecteur pourra se reporter à l’ouvrage de D. A. GARVIN (*Managing quality*, Free Press, 1988, pp. 48-69) ainsi qu’à son article (« Competing on the eight dimensions of quality », *Harvard Business Review*, vol. 65, 1987). Le présent paragraphe reprend en partie des développements contenus dans ces publications.

Dans la mesure où la performance constitue un ensemble de critères mesurables, il est toujours possible de classer les produits les uns par rapport aux autres. Néanmoins, la performance demeure une notion relative, dépendante de l’appré- ciation du client et, en particulier, de l’utilisation qu’il va faire du produit.

***Exemple***

Une ampoule électrique de 100 watts donne plus de lumière qu’une autre de 60 watts. Mais, dans une maison, certaines pièces se prêtent à un éclairage fort, d’autres à un éclairage plus discret.

### § 2. Les accessoires

1. **Des caractéristiques secondaires** – Les accessoires apportent un complément au fonctionnement de base du produit. Ce sont des caractéristiques qualifiées de secondaires par rapport aux caractéristiques principales de fonctionnement qui se rapportent à la performance. Il est parfois difficile de faire la distinction entre ces deux types de caractéristiques mais, comme pour la performance, l’important est de disposer de caractéristiques à la fois mesurables et pertinentes pour le client.

***Exemple***

Ce sont l’option « photo » sur un téléphone portable, les différentes options sur une voiture, les boissons gratuites sur un vol. Pour une raquette de tennis, le grip, la housse peuvent constituer des caractéristiques secondaires.

### § 3. La fiabilité

1. **Le bon fonctionnement du produit** – La fiabilité désigne le bon fonctionne- ment d’un produit dans un intervalle de temps donné et dans des conditions normales d’utilisation. Les mesures les plus fréquentes de la fiabilité sont le temps moyen écoulé avant la première panne (MTTF, pour *Mean-time To Failure*) et le taux de panne (nombre de pannes par unité de temps : 1/MTTF).

***Exemple***

La fiabilité d’un circuit intégré inséré dans un système est égale à 100 000 heures. Certains modèles de voitures présentent des taux de panne ne correspondant qu’à 1% de problèmes nécessitant une intervention dans un garage (défauts électriques, mécaniques, de finition…).

### § 4. La conformité

1. **Le respect des spécifications** – La conformité est le degré de concordance entre la conception du produit et ses caractéristiques de fonctionnement, d’une

part, et les spécifications établies, d’autre part. Autrement dit, une autre dimen- sion importante de la qualité d’un produit est son respect des spécifications, le fait de savoir si le produit a été réalisé comme il a été conçu.

***Exemples***

Parmi les mesures les plus courantes de la conformité figurent, en interne, le taux de défaut, et, en externe, lorsque le produit est chez le client, le nombre de réparations.

### § 5. La durabilité

1. **La durée de vie du produit** – La durabilité désigne le plus souvent la durée de vie du produit. C’est aussi la somme de l’usage tiré d’un produit avant sa dété- rioration ou avant qu’il ne tombe en panne, et que son remplacement soit préfé- rable à de continuelles réparations.

***Exemples***

La durabilité d’une ampoule électrique s’exprime par un nombre d’heures d’utilisation. Une fois le filament consumé, l’ampoule doit être remplacée. La durabilité d’une voiture peut s’exprimer en comparant le coût prévu, à la fois en argent et en dérangement, des réparations au coût d’acquisition et de fonc- tionnement d’un modèle plus nouveau et plus fiable. La durabilité d’une raquette de tennis peut se mesurer par un certain nombre d’années pour des raisons d’usures ou de mode…

La durabilité est étroitement liée à la fiabilité. Un produit fiable a toutes les chances d’avoir une durée de vie plus importante qu’un produit qui a de nombreuses défaillances. Enfin, la durabilité reste perçue par les consommateurs comme la dimension la plus importante pour juger de la qualité des produits manufacturés.

Selon une enquête du CREDOC de 1999, pour juger de la qualité d’un produit industriel, les Français mettent en avant principalement quatre critères : le prix du produit (20 % des réponses), son adaptation aux besoins de l’utilisateur (18 %), sa durée de vie (18 %) et sa robustesse (17 %). Or, la robustesse et la durée de vie peuvent constituer des facettes complémentaires de la solidité d’un produit. Autrement dit, le critère de « *durabilité* » est mis en avant par plus d’un Français sur trois (36 % exactement).

L’élément auquel les Français attachent le plus d’importance pour juger de la qualité d’un produit industriel

Le prix L’adaptation aux besoins

La durée de vie La robustesse La marque

La facilité d’utilisation

Le niveau d’avancée

technologique L’ancienneté

L’esthétique

0

5 10 15 20 25 %

*Source :* CREDOC, enquête « Conditions de vie et aspirations des Français », début 1999, citée dans SESSI, « La qualité et la certification des produits industriels. L’opinion des Français », *Le 4 Pages des statistiques industrielles*, SESSI, ministère de l’Économie, des Finances et de l’Industrie, Secrétariat d’État à l’Industrie n° 123, novembre 1999.

### § 6. La maintenabilité

1. **La remise en état du produit** – La maintenabilité désigne une aptitude à la maintenance du produit. C’est ce qui permet d’assurer la continuité de l’utilisation du produit. Elle concerne l’amabilité, la rapidité, la compétence, la facilité avec laquelle est effectuée la remise en état, la remise en fonctionnement du produit.

Elle est directement liée à la qualité du Service après-vente (SAV). La maintena- bilité se mesure généralement par le temps moyen mis par le SAV pour effectuer une réparation. Elle s’évalue aussi par la courtoisie, la ponctualité du SAV au niveau des rendez-vous ainsi que par sa compétence estimée à partir d’un nombre de réparations n’aboutissant pas à la résolution d’un problème donné.

***Exemples***

Dans certains environnements, la maintenabilité – la vitesse de réaction à un problème – devient critique à partir de certains seuils. C’est le cas notamment pour des équipements dont la durée d’immobilisation doit être absolument maîtrisée : des moissonneuses batteuses dont la durée d’immobilisation ne peut dépasser quelques heures en période de récolte, mais aussi des photocopieurs, des imprimantes dans d’autres domaines…

### § 7. L’esthétique

1. **L’aspect, le son, le goût, l’odeur, la sensation du produit** – L’esthétique représente ce que le client peut percevoir grâce à ses « cinq sens » : l’aspect, le son, le goût, l’odeur, la sensation du produit. L’esthétique reflète des préférences individuelles et donne lieu à des évaluations relativement subjectives par rapport aux autres dimensions de la qualité. Néanmoins, le classement des produits par les consommateurs sur la base de l’esthétique obéit à des règles communément admises.

La plupart des études montrent que la qualité des aliments est le plus souvent associée au goût, à la fraîcheur, au caractère naturel et, de plus en plus, à la sécu- rité des produits alimentaires. Par exemple, selon une autre enquête du CREDOC (2002), un aliment de qualité doit avant tout être savoureux : *« Près de 70 % des mots qui viennent à l’esprit des personnes interrogées se rapportent au goût. Pour les consommateurs, un produit savoureux concentre l’essentiel des qualités atten- dues de l’alimentation. C’est d’abord un produit qui procure du plaisir, dimen- sion essentielle de notre imaginaire de consommation alimentaire. C’est ensuite un produit meilleur sur le plan nutritionnel. C’est également un produit sûr, sans danger pour la santé».*

Le goût, premier critère de qualité d’un produit alimentaire

40

39

29

17

21

10

35

30

25

20

15

10

5

0

naturel

fraîcheur

prix

bon

goût

### § 8. La qualité perçue

1. **L’image, la publicité, la marque du produit** – La qualité perçue appelée aussi qualité *a priori* repose sur l’idée que les consommateurs ne disposent pas toujours d’une information complète sur les autres caractéristiques de la qualité des produits et services. En l’absence de cette information, ils ont ainsi recours à d’autres critères comme l’image, la publicité et la marque du produit permettant parfois, plus que l’objet lui-même, de se faire une idée de la qualité. Comme l’es- thétique, la qualité perçue résulte d’évaluations plus subjectives et personnelles que les autres dimensions de la qualité. Comme l’indique Garvin (1988), la répu- tation est l’élément primordial sur lequel se fonde la perception de la qualité :

« *Son pouvoir vient d’une analogie établie tacitement selon laquelle la qualité du produit aujourd’hui est semblable à la qualité du même produit hier, ou la qualité des articles d’une nouvelle gamme de produits est semblable à la qualité des produits de même marque déjà connus* ».