

Introduction

Aujourd'hui l'environnement économique et concurrentiel de l'entreprise est tendu. L'offre est souvent supérieure à la demande, la solution qui se révèle possible est d'offrir des produits et/ou des services mieux que les concurrents afin de garantir sa pérennité et sa survie. De ce fait on peut considérer la qualité comme le variable stratégique le plus performant de la compétitivité.

Jouer de la qualité renforce l'image de marque de l'entreprise, valorise ses produits et augmente sa part de marché. Cela ne peut être réalisé qu'à travers la gestion efficace de la qualité.

Le client est au cœur des systèmes qualité, dans le cadre de la gestion de la qualité toute la logique va être centrée sur la satisfaction de ses besoins et ses attentes pour garantir son retour. Donc l'écoute client s'avère décisive pour la réussite.

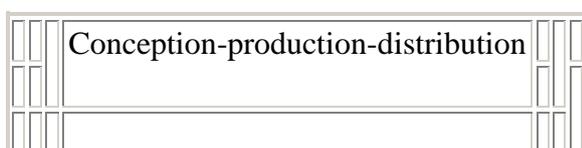
De même, une panoplie d'outils qualité va permettre de détecter les sources de non-conformité et de dysfonctionnement, de résoudre les problèmes rencontrés, et de déterminer les axes de créativité et d'amélioration.

La gestion de la qualité ne peut être perfectionnée qu'à travers la certification ISO. Car les clients sont de plus en plus exigeants et n'acceptent plus de prendre de risque, ils cherchent toujours les modes de preuves qui attestent la maîtrise de la qualité par l'entreprise.

Dans le premier chapitre de ma mémoire j'essaierai de clarifier le concept qualité, dans la seconde nous verrons l'intérêt d'une démarche écoute client. En troisième lieu, nous découvrirons une panoplie d'outils qualité. En fin je montrera comment perfectionner la gestion de la qualité avec la certification ISO9001 :2000.

Voilà un schéma explicatif de ce thème :

L'écoute client Les outils qualité La certification ISO



Chapitre 1: Le concept qualité

III. Une tentative de définition

Il est difficile de définir exactement la qualité car c'est un concept ambigu et complexe et change avec le passe du temps.

La définition la plus convenable et la plus actualisée est celle formulée par la norme internationale ISO 9000 (version 2000), elle définit la qualité comme : « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et d'autres parties intéressés »

En comparaison avec les anciens définitions de la qualité données par cette norme internationale :

- En 1987 « ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire les besoins de l'utilisateur »¹.
- En 1994 « ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites »¹

La définition de la nouvelle version traduit une évolution vers une approche plus globale de la qualité.

- Le produit n'est plus le seul concerné par le client comme dans les autres définitions mais aussi le système, l'activité, le processus et l'organisme. Le terme produit considéré comme le résultat d'activités et de processus, peut comprendre des matières premières, des produits finis, des matériaux, des logiciels, des services, etc.)

- Dans cette définition, on parle de la satisfaction du client et les autres parties intéressés qui peuvent être (fournisseurs, actionnaires, sous- traitants, personnel)

- Les clients peuvent être des particuliers, des entreprises ou des services publics.

- La notion d'exigence couvre les besoins ou attentes des clients qui peuvent être formulés habituellement de manières implicites ou imposées.

1 : MC1, UMAC « ISO 9001 (version 2000) système de management de la qualité » Octobre 2001

Par besoins imposés, on entend soit des besoins imposés sous forme de propositions à caractère techniques ou des besoins qui figurent dans des termes de contrat.

Par besoins implicites, tous ce qui est virtuellement contenu dans la proposition du client, sans être exprimé, dû au fait que le client n'est pas capable de les exprimer ou il ne juge pas nécessaire de les préciser tant qu'il lui paraît évident, ou il n'a même pas conscience de ses besoins et c'est au producteur de les déduire et les deviner.

Ainsi, les besoins sont habituellement traduits en caractéristique de forme, de dimension, d'odeur, de goût et de puissance avec des critères spécifiés. Les besoins peuvent inclure aussi les aspects de performance, de fiabilité, de disponibilité, de durabilité, de facilité d'emploi, de sécurité, de prix bas, de délai de livraison et de caractère non polluant.

Le produit de qualité est donc celui qui donne complète satisfaction que possible à son utilisation sur ces aspects.

En effet, les besoins sont en générale temporaires, ils évoluent avec le temps, avec la modernisation des sociétés et avec les développements technologiques et économiques, ce qui exige la revue périodique des exigences du client.

De cette définition, il s'ensuit que lorsque le produit est vendu et que le client est satisfait, la qualité est atteinte. Donc la qualité ne veut pas dire la recherche de la perfection et de l'excellence et donc le haut de gamme, mais la réalisation des tâches conformément aux besoins des utilisateurs.

II. Les exigences de la qualité

Pour avoir un produit de qualité qui satisfait parfaitement les besoins et les attentes du client, plusieurs exigences à prendre en compte aujourd'hui :

A. La conformité :

Un produit de qualité doit être conforme :

- Aux caractéristiques techniques annoncées par le producteur dans les catalogues, la publicité, les notices, ou aux caractéristiques techniques spécifiées dans le cahier des charges.
- Aux besoins spécifiques des clients.

B. Le prix :

Le client fait toujours une appréciation du rapport qualité/prix, généralement il cherche un produit de qualité et avec un prix convenable. Quelque soit les performances d'un produit, un prix trop élevé ne peut satisfaire le client. L'entreprise est appelée donc à offrir un produit de meilleur rapport qualité/prix.

C. Le délai :

Le client opte pour un produit qui est disponible au moment où il en a besoin et qui lui procure une satisfaction immédiate. En fait, un produit qui ne répond pas au critère de disponibilité n'est plus un produit de qualité pour le client. Donc agir vite c'est l'un des facteurs de compétitivité pour les entreprises contemporaines.

Aboutir à cette fin, nécessite une réduction du temps de développement des produits, le temps de leur mise sur le marché, le temps de leur fabrication, et le temps de leur distribution.

D. Le service après vente :

C'est une activité de service qui démarre suite à la vente d'un produit. Il inclut toutes les activités effectuées sur des produits qui exigent une maintenance et des réparations lors de leur utilisation par le client.

Il s'agit d'un service qui a un impact très important sur la satisfaction et la fidélisation du client et donc sur la qualité du produit.

E. La sécurité :

Le consommateur exige d'être protégé contre les risques qui peuvent être causés par l'utilisation des produits. Donc l'entreprise désireuse être compétitive doit prendre en considération ce critère lors de la conception et la fabrication du produit.

Si l'usage du produit présente quelques risques qu'on n'arrive pas à l'éviter, il faut informer le consommateur sur les précautions indispensables à observer pour l'utiliser en toute sécurité.

L'information peut se faire au moyen d'étiquettes d'autocollants qui doivent se présenter sous une forme simple avec des signes et symboles bien connus du grand public. Dans le cas des produits destinés à l'exportation, ces informations devront figurer en plusieurs langues.

IV. Quelques concepts autour de la qualité :

De nombreux concepts se cachent derrière la notion de «Qualité», cette partie a pour but de définir les principaux termes entourant la qualité :

A. La qualité interne et la qualité externe :

La qualité externe : correspondant à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les

clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs. Ce type de démarche passe ainsi par une nécessaire écoute des clients mais doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés par les bénéficiaires.

La qualité interne : correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en oeuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et les personnels de l'entreprise. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.

B. La démarche qualité :

L'amélioration de la qualité, interne et externe, permet à l'entreprise de travailler dans de meilleures conditions avec ses bénéficiaires, ce qui se traduit par une relation de confiance et des gains sur le plan financier (augmentation des bénéfices) ou humain (clarification des rôles, des besoins et de l'offre, motivation du personnel).

Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail,

voire des changements organisationnels. Ainsi on appelle «démarche qualité» l'approche organisationnelle permettant un progrès permanent dans la résolution des non-qualités. Il s'agit d'une démarche participative, c'est-à-dire à laquelle doit nécessairement participer l'ensemble de l'entreprise et par conséquent nécessairement portée au plus haut niveau hiérarchique.

C. La non-qualité et la sur-qualité :

L'objet de la qualité est de fournir une offre adaptée aux Clients, avec des processus maîtrisés tout en s'assurant que l'amélioration ne se traduit pas par un surcoût général, auquel cas on parle de «sur-qualité». Il est possible d'améliorer un grand nombre de dysfonctionnements à moindre coût, mais, à l'inverse, plus on souhaite approcher la perfection plus les coûts grimpent !

L'opposé de la qualité, nommée non-qualité, possède également un coût. En effet il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs que de «faire bien» dès le départ. D'autre part, le coût de la non-qualité est d'autant plus important qu'elle est détectée tardivement. A titre d'illustration, réaliser à nouveau un Produit défectueux coûtera au final plus du double du prix de production du Produit initial s'il avait été réalisé correctement. Qui plus est, la différence de prix sera moins grande si le défaut est détecté en cours de production que s'il est détecté par le client final (insatisfaction du client, traitement de l'incident, suivi du client, frais de port, etc.).

Il s'agit donc de trouver le juste équilibre permettant d'éliminer au maximum la nonqualité, afin d'obtenir un bon degré de satisfaction de la clientèle, de les fidéliser et de faire des bénéfices, tout en y consacrant un budget raisonnable.

D. Les coûts de non qualité 3:

Des pertes considérables pour l'entreprise sont engendrées par une qualité mauvaise.

L'estimation des coûts de la non qualité permet de connaître les gisements à exploiter pour accroître la compétitivité, d'établir des priorités pour les actions correctives et de mesurer globalement les progrès.

En effet, les coûts résultants de la non qualité se décomposent en :

- **Coût de détection** : dépenses engagées pour vérifier la conformité des produits aux exigences de qualité.

- **Coût de prévention** : investissements humains et matériels engagés pour vérifier, prévenir et réduire les anomalies.
- **Coût des anomalies internes** : frais encourus lorsque le produit ne satisfait pas aux exigences avant d'avoir quitté l'entreprise.
- **Coûts des anomalies externes** : frais encourus lorsque le produit ne répond pas aux exigences de qualité.

V. Historique de l'approche qualité

L'histoire de la qualité en tant que discipline scientifique ne peut être située qu'à la fin du 19^{ème} début 20^{ème} siècle lorsque sous l'effet du progrès technologique, l'activité économique est passée du stade de l'artisanat au stade de l'industrie. Ceci a permis le passage de la production personnalisée à la production en série de masse, ce qui a créé un bouleversement dans la fonction qualité.

Si nous envisageons l'évolution de l'approche qualité au cours du 20^{ème} siècle, nous constatons trois grandes étapes :

- Du début du 20^{ème} siècle à 1970 : le contrôle de la qualité.
- Du début des années 1970 à 1980 : l'assurance qualité
- Du début des années 1980 à nos jours : la qualité totale ou le management totale de la qualité (TQM).

A. Le contrôle de la qualité

A l'aube de l'ère industrielle, la production était unique vu que les travaux se faisaient de manière artisanale. L'artisan intégrait toutes les fonctions de fabrications et de gestion (cela est toujours vrai pour l'artisan d'aujourd'hui). A cette époque, le contrôle de la qualité d'un produit se faisait à la fin et pour chaque produit fini.

Au début du 20^{ème} siècle, la mécanisation du travail permettait la production en série de plus en plus grande. La qualité est obtenue essentiellement par le contrôle final des pièces fabriquées.

" Le contrôle de la qualité est défini comme la vérification de la conformité des produits à des données préétablies suivie d'un jugement"⁴. Le contrôle doit aboutir donc à une décision d'acceptation si la qualité est satisfaite ou de rejet si elle ne l'est pas. Dans le deuxième cas, des actions correctives

deviennent nécessaires. Dans ces conditions, le coût de la pièce «bonne» ou «vendable» est fonction du coût du tri et du taux de rejet.

Avec la production en série de plus en plus grande, le contrôle unitaire est rendu pratiquement difficile. Il ne peut être utilisé que d'une façon limitée, parce qu'il est coûteux et demande un temps considérable. C'est la raison pour laquelle à côté du contrôle unitaire s'est développé le contrôle statistique à partir de 1925 et s'est renforcé dans les années 1940-1945, période où l'industrie américaine de l'armement devrait faire face à une production importante.

Dans le cas du contrôle statistique au lieu d'examiner chaque pièce, le contrôleur se limite à l'examen d'un nombre relativement petit de pièces (échantillon) prélevé auprès d'un lot de produits. Il juge alors de l'opportunité d'accepter ou de rejeter le lot tout entier sur la base d'un niveau de qualité acceptable formulé en pourcentage. Si le pourcentage de pièces défectueuses produites par la machine est acceptable le lot est accepté, dans le cas contraire il est rejeté ou contrôlé unitairement.

Le contrôle par échantillonnage a été inventé pour pallier l'inconvénient du prix élevé du contrôle unitaire et pour garantir une certaine qualité du produit. Les échantillons représentatifs sont prélevés au hasard dans les différentes parties d'un lot.

En effet, Le contrôle de la qualité (unitaire ou par échantillon) connaît des limites. Le contrôle à 100% n'assure pas une sécurité à 100% comme des études systématiques ont pu le montrer. Il arrive que certains défauts passent entre les mailles du filet du fait d'insuffisances humaines telles que, la fatigue, la baisse de l'acuité visuelle après un travail trop long, l'environnement et d'autres facteurs d'influences ce qui est inévitable .

De même, le contrôle par échantillonnage connaît des limitations qui résident dans le fait qu'un échantillon ne donne pas toujours l'image vraie du lot entier duquel il a été prélevé. Par exemple, un lot peut contenir une grande proportion de pièces défectueuses mais du fait que le contrôleur n'a pu extraire que de bonnes pièces dans un petit échantillon, il acceptera le lot entier même s'il est mauvais. D'un autre côté, un lot peut contenir seulement un très petit nombre de mauvaises pièces qui peuvent être présentées dans l'échantillon du contrôleur entraînant ainsi le rebut non justifié d'un bon lot. Ces erreurs sont connues sous le nom d'erreurs dues à l'échantillonnage. Elles constituent un ennui familier des contrôleurs expérimentés.

B. L'assurance de la qualité :

4 - Etienne Collignon, Michel Wissler " Qualité et compétitivité des entreprises, du diagnostic aux actions de progrès" Ed.Economica, Paris 1984.

L'effet conjugué de la complexité croissante des produits, de l'expansion générale des marchés, de la prise de conscience des coûts de plus en plus élevés du département "contrôle qualité", ainsi que les exigences de la qualité qui sont devenues de plus en plus astreignantes et qui ont renforcé la concurrence ont amené le monde industriel vers les années 1950 et 1960 à se détacher progressivement du concept "contrôle qualité" et adopter celui de "l'assurance qualité".

Le concept d'assurance qualité ainsi né, se définit par la norme ISO 8402 comme étant : "l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité"⁵.

Sans reprendre tous les concepts de l'assurance qualité, nous pouvons résumer cette dernière par trois verbes et la relation qui les lie: prévoir, faire, prouver :

Prévoir : la mise en œuvre d'un système qualité efficace nécessite de prédéfinir des actions afin de maîtriser la qualité.

De telles actions sont formalisées dans des documents tels que : le manuel qualité, le plan qualité, les procédures et les instructions de travail.

Faire : il s'agit pour l'entreprise de mettre en œuvre d'une façon systématique les actions préétablies. L'audit aura pour objectif entre autres de s'assurer de l'application des actions prédéfinies.

Prouver : la démonstration de la mise en œuvre peut être perçue comme une contrainte, mais elle est nécessaire pour donner confiance dans le système. Les enregistrements relatifs à la qualité et les audits qualité internes sont des éléments de preuves qui démontrent la mise en œuvre effective des dispositions préétablies.

A ce titre, l'assurance qualité :

- Etudie et définit les méthodes de contrôle de la production ;
- Certifie les opérateurs de production pour leur aptitude à exécuter le processus conformément aux standards de qualité.

- Assure de façon continue l'évaluation de la qualité, de la fiabilité et de la fonctionnalité des produits livrés par des techniques statistiques et d'essais ;
- Analyse les causes de défaillances et définit les actions correctives ;
- Fixe les objectifs de qualité à atteindre.

Il s'agit donc, d'un ensemble d'actions ayant pour but, à l'intérieur de l'entreprise de faire participer le personnel à la maîtrise de la qualité et vis-à-vis de l'extérieur, de donner confiance aux clients que le produit attendu sera conforme aux exigences contractuelles.

Donc, avoir l'assurance qualité c'est être capable de réaliser une production conforme à des normes fixées.

En effet, les normes nationales ne sont pas assez développées pour répondre à tous les besoins des grands donneurs d'ordre. En plus, les exigences de ces normes ne sont pas homogènes entre un pays et un autre. Elles présentent souvent des

différences au niveau de la forme, du mode d'application et des détails des exigences. Devant cette situation, tous les intervenants ont ressenti le besoin d'harmoniser les exigences de bases en assurance qualité et en technique d'audit, et par là limiter la multiplicité des audits des donneurs d'ordres.

Ce besoin est renforcé au début de 1980 avec l'internationalisation et la globalisation des échanges où les pays industrialisés avaient besoin des normes universelles applicables à tous les secteurs et à l'échelle mondiale pour se protéger des produits provenant des pays en développement. Cela a amené l'organisation internationale de normalisation (ISO)⁶ a formé une commission d'experts chargé de mettre au point des normes internationales d'assurance qualité.

En 1987, l'ISO a établi sur la base de la norme anglaise BS 5750, la famille des normes ISO 9000 (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003). Ces dernières, définissent les exigences par lesquelles le fournisseur peut assurer sa fiabilité et la conformité aux engagements contractuels:

- ISO 9001: modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement de nouveaux produits, production, installation et soutien après vente. Cette norme concerne toutes les activités, elle est plus englobante.

- ISO 9002: modèle pour l'assurance de la qualité en, production, installation et prestations associés. Cette norme diffère de l'ISO 9001 par le fait qu'elle ne traite pas de conception et développement.

- ISO 9003 : modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finals. Ce modèle peut s'appliquer lorsqu'il est jugé suffisant d'assurer la qualité à partir du contrôle du produit fini, ce qui n'est pas en général évident. Cette norme est peu utilisée.

Depuis leur apparition en 1987, les normes ISO 9000 ont connu deux révisions successives en 1994 et en 2000. La deuxième révision a été élaborée de telle sorte que ces normes assurent :

- Une mise en œuvre plus facile;

- Une meilleure adaptation aux PME;

- Une plus grande attention aux processus de satisfaction des clients; - La prise en compte des aspects environnementaux,

Dans la nouvelle version, les trois normes ISO 9001, 9002 et 9003 se sont fusionnées en une seule norme ISO 9001. Cette norme est appliquée dans le cadre des relations clients/fournisseurs. C'est sur la base de cette norme que le fournisseur de produits pourrait avoir un certificat de conformité qui constitue la preuve formelle permettant à ses clients de lui faire confiance notamment en matière de régularité de la

(6)En 1947 les instituts de normalisation au niveau international ont fondé la Fédération "l'organisation internationale de normalisation (ISO)" à Genève ayant pour but d'harmoniser les normes des différents pays et d'adopter des critères de qualités universels et reconnus dans l'ensemble des continents. Les travaux techniques de l'ISO se traduisent à nos jours par la publication de plus de 12.000 normes internationales.

qualité de ses produits.

Après ces normes d'assurance qualité qui concernent essentiellement le produit, le management est lui aussi touché par la qualité, c'est ce qui a donné naissance à la qualité totale.

C. La qualité totale (Q.T) ou le management totale de la qualité (TQM)7 :

Le concept qualité totale (Q.T) est apparu au cours des années 1980. Il a connu un développement spectaculaire depuis le début des années 1990.

Ce développement est favorisé par plusieurs facteurs tels que: le renforcement du processus de la mondialisation des marchés, la libéralisation des échanges, la montée des exigences du consommateur, la saturation de la demande, la complexité croissante des technologies et le changement du comportement du salarié qui refuse l'ancien directivisme et cherche une motivation dans une approche participative. C'est la fin de l'exécutant passif remplacé par le professionnel actif et partenaire.

La Q.T n'est pas substitutive à l'assurance qualité et donc à la certification ISO 9000. Alors que cette dernière cherche à garantir la qualité d'un produit ou d'un service par la maîtrise des processus de conception, de production voire de maintenance. La Q.T étend sa préoccupation au fonctionnement global de l'entreprise en s'intéressant au management, à l'organisation, à la compétitivité et en mettant l'homme au centre de la démarche.

Les deux approches sont donc complémentaires et visent à maîtriser la qualité du produit dans un but d'assurer la satisfaction du client.

Définition de la Q.T :

Parmi toutes les définitions concernant la Q.T, on peut citer celle donnée par l'ISO 8402 : "le management total de la qualité est un monde de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société"⁸.

De cette définition on peut dégager trois points essentiels :

- La Q.T englobe, qualité des produits, qualité du travail, qualité des processus, qualité de la direction et qualité de l'entreprise.
- La Q.T exige, la participation de tous les membres dans la construction de la qualité. (personnel, fournisseurs, clients, actionnaires, associés ...).
- La Q.T vise, non seulement la satisfaction du client mais aussi le personnel, les fournisseurs, les actionnaires et les sous-traitants.

(7) : Selon les secteurs et les différentes cultures, le concept Q.T a pris des formes et appellations diverses. Par exemple "qualité globale", "total quality management" ou "management total de la qualité" ou "management par la qualité totale (TQM)", "total quality contrôle" ou "gestion totale de la qualité (TQc)", "company wide quality control" ou "maîtrise totale de la qualité (CWQC)".

(8) : Cité par Guy Laudoyer "La certification ISO 9000, un moteur pour la qualité" Ed. D'organisation, Paris 1996,p:117

La Q.T est donc, une approche plus globale et plus adaptée aux nouvelles exigences de l'économie mondiale.

La philosophie de la qualité totale (Q.T) :

La Q.T est une nouvelle forme de gestion de l'entreprise. Elle offre une excellente base à tout management moderne et performant. Son adoption a provoqué une révolution dans la gestion et l'organisation de l'entreprise.

Elle a pour principal objectif d'aller beaucoup plus loin dans l'analyse pour l'amélioration de la qualité. Pour cela, elle utilise des concepts et des outils de plusieurs branches de management. Certains sont bien antérieurs à la Q.T par exemple : la politique d'entreprise, le marketing, l'analyse de la valeur, le contrôle statistique, la psychologie industrielle, etc. D'autres outils sont récents, par exemple : business process reengineering⁹, total cycle time, benchmarking¹⁰, etc.

La Q.T privilégie une approche intégrée de l'ensemble des fonctions de l'entreprise qui deviennent toutes concernées. Qu'il s'agisse de l'identification des besoins de la clientèle et de la conception des produits et services, jusqu'à l'après vente en passant par les approvisionnements, la production et la distribution, sans oublier les services commerciaux et administratifs. Toutes ces unités fonctionnelles demeurent chacune dans le cadre de leurs missions, actives et responsables de la qualité jusqu'à la satisfaction complète du client et pendant toute la durée de vie du produit ou du service.

Au sein de chaque fonction, tous les employés sont considérés comme des agents de qualité responsables à part entière, agissant dans un environnement caractérisé par le travail en équipe, la communication ouverte, la coopération et une grande confiance. Cela leur permet d'utiliser tous les moyens qui leur sont propres pour améliorer la qualité du produit. La standardiste fait de la qualité lorsqu'elle transmet correctement une communication, le vendeur fait de la qualité quant il respecte les délais promis aux clients, le chauffeur fait de la qualité quant il tient son camion de livraison propre, le service du personnel fait de la qualité quant il s'efforce à éliminer les erreurs sur les bulletins de paie, etc.

On serait donc amené à assurer à l'entreprise, non pas uniquement le zéro défaut dans la fabrication du produit mais aussi le:

- Zéro panne dans le matériel;

- Zéro délai, pas de retard dans la livraison;
- Zéro stock, pas de surplus;
- Zéro papier, pas de surcharge administrative.

C'est ce que les qualitatifs appellent communément les "cinq zéros olympiques" aboutissant à une production de qualité dans les meilleures conditions de coût, de délai et de service d'accompagnement. L'idée directrice est bien faire du premier coup. Pour cela:

- Bien penser pour mieux agir et donc consacrer plus de temps aux études ;
- Bien définir les besoins du client pour mieux construire, mieux concevoir la qualité des produits;

(9) :Reengineering : c'est la remise en cause fondamentale et la redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir ces gains spectaculaires dans les performances critiques.

(10) :Benchmarking: c'est un procédé continu d'évaluation d'une entreprise, de ses produits, ses services et ses méthodes par rapport à ceux de ses concurrents les plus sérieux. Il développe dans l'entreprise un processus d'amélioration continue avec des objectifs bien définis.

- Bien maîtriser la sécurité et donc minimiser les risques dès l'étude par une analyse préliminaire des risques;
- Bien tirer parti des mauvaises expériences de l'entreprise en matière de qualité (défauts, pannes) pour mieux fiabiliser et mieux maintenir ;
- Bien identifier les sources de non-qualité et bien les classer hiérarchiquement, ce qui permet de prendre des mesures préventives.

IL apparaît donc, que la Q.T ou le TQM tout en envisageant la qualité comme un objectif supérieur de l'entreprise cherche à conduire cette dernière vers la perfection et l'excellence.

Chapitre 2 : Le client c'est l'amont

Le début du siècle était marqué par une pénurie de l'offre, de ce fait les efforts des gestionnaires sont focalisés sur l'activité de production alors que le client est ignoré.

Le passage à un contexte économique marqué par une offre très abondant a rend nécessaire de déterminer précisément les besoins et les attentes du client avant de se lancer dans le processus conception -- production -- distribution.

Ses bouleversements ont donné au consommateur la place qu'il mérite du fait que l'entreprise ne peut plus survivre dans ce contexte actuel sans pouvoir répondre et satisfaire les besoins de ses prospects.

Le client maintenant est «roi», donc on peut dire que « le client a raison de vouloir tout, tout de suite et le moins cher possible, le marché le lui permet »¹¹

Sans doute, l'entreprise doit adopter une politique d'écoute client. Cela se passe nécessairement par la détermination de ses besoins et ses attentes ainsi que l'évaluation continue de sa satisfaction et le recueil de ses réclamations.

Dans ce chapitre on essaiera de marquer comment s'est effectuer le passage d'une approche du marché délaissant le client à une approche marché focalisée sur le client, dans un deuxième lieu on montrera comment l'entreprise peut adopter une politique écoute client à travers les enquêtes de satisfaction client et le recueil de ses réclamations.

II. L'évolution historique et conceptuelle de l'approche du marché :

La préoccupation des gestionnaires a évolué avec le passe du temps d'une approche «fabrication de marchandises » à une approche mercatique (ou marketing) en passant par une approche «écoulement de la production ».

A. L'approche « fabrication de marchandises »

Historiquement, les problèmes de production ont été le premier à devoir être résolus. La gestion de la production accapare toute l'attention du gestionnaire. La vente se limite à la distribution physique des produits fabriqués dans une économie fortement marquée par une pénurie relative, où la connaissance du besoin exacte du client compte assez peu.

Exemple :

u' Au début de ce siècle, Henry Ford ne se soucie pas des envies des clients de sa célèbre Ford T; toutes les Ford T sont noires"¹²

L'important pour le gestionnaire, c'est de maîtriser le processus de production, le produit est secondaire, c'est le résultat « mécanique » de l'activité de production, quant au client il est ignoré.

B. L'approche « écoulement de la production »

Dans cette conception, la vente est conçue comme le prolongement organisé de l'activité de production. Il faut bien s'occuper de la vente, notamment pour bénéficier des avantages de la grande série dans la production. Les objets produits sont au centre des préoccupations des gestionnaires. Il faut convaincre les clients pour écouler la production réalisée. Le client n'est pas la source de l'action de l'entreprise mais la cible.

C. L'approche « mercatique »

Il y a un renversement de la logique dans cette approche, l'entreprise n'écoule plus sa production sur un marché grâce à la vente (logique : Production ? Marché) mais étudie le marché pour définir ce qu'elle va produire (marché ? production ? marché).

Le marché n'est plus un point d'aboutissement de la production mais le point de départ du processus de définition du produit.

L'accès à cette approche est dû nécessairement à une offre très abondante du fait de la diversité des produits substituables, des économies d'échelle, une concurrence qui s'aggrave de plus en plus et la multiplication des zones de libre échange partout dans le monde. Donc pour garantir sa pérennité et sa survie l'entreprise doit entretenir sa relation avec son client et livrer des produits conformes à ses besoins et ses attentes.

II. L'écoute client

La démarche écoute client s'avère nécessaire pour préserver la part de marché de l'entreprise et pouvoir écouler sa production. Elle vise à réaliser un produit ou un service le maximum possible adapté aux besoins et attentes des clients.

L'écoute client se fait à travers :

- L'identification des besoins et attentes des clients ;
- Les enquêtes de satisfaction et le recueil des réclamations ;

Dans un premier temps et avant de se lancer dans le processus de production, on se réfère à l'identification des besoins et attentes des clients pour les inclure dans la phase de conception ; c'est la conception à l'écoute client. Cependant la qualité réalisée par l'entreprise peut ne pas refléter à cent pour cent la qualité attendue par le client, en plus les exigences évoluent d'une manière permanente. Cela implique la réalisation des

¹² J.L.CHARRON et SABINE Sépari, "Organisation et gestion de l'entreprise" Edition DUNOD, p : 125

enquêtes de satisfaction et de recueillir constamment les réclamations de nonconformité afin d'instaurer des mesures d'ajustement.

· **L'identification des besoins Ajustement des écarts**

et attentes des clients constatés

· **Les enquêtes de satisfaction La satisfaction client**

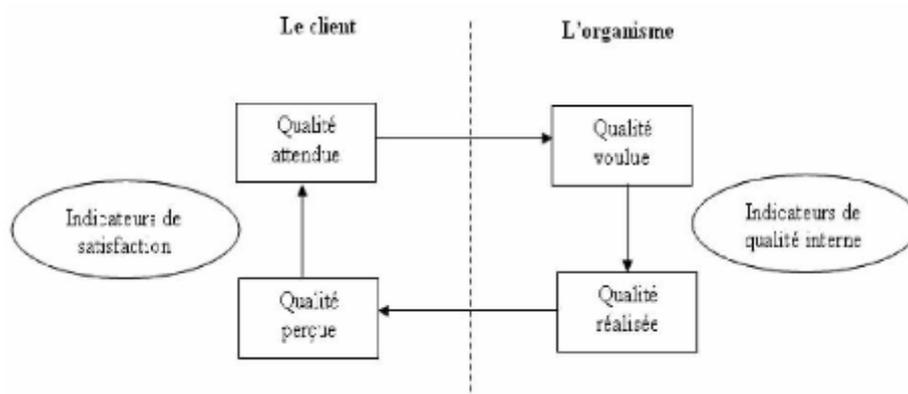
· **Le recueil des réclamations**



La démarche écoute client

A. L'identification des besoins et attentes des clients

Grâce à des études de marché basées sur des enquêtes quantitatives et qualitatives (tel que : l'entretien en face à face, l'enquête par voie postale, la table ronde, les centre d'appels...) on peut déterminer les besoins de notre cible, néanmoins la qualité réalisée par l'organisme ne sera pas toujours celle attendue par le client.



Du point de vue de l'organisme on distingue :

- **La qualité voulue** : caractéristique qualité que l'organisme souhaite atteindre pour répondre à la qualité attendue. C'est la prestation qu'il veut fournir à ses clients.
- **La qualité réalisée** : caractéristique qualité réellement réalisée par l'organisme.

Dans un monde parfait, la qualité réalisée serait identique à la qualité voulue. Ceci est difficile à obtenir en raison des dysfonctionnements et des aléas de toute sorte qui créent des écarts entre ce qu'on prévoit ou planifie, et ce qu'on réalise.

Du point de vue du client on distingue :

- **La qualité attendue** : caractéristique qualité souhaitée par les clients, mais leurs besoins sont de deux niveaux : les uns sont exprimés les autres sont explicites.
- **La qualité perçue** : caractéristique qualité ressentie à partir de laquelle le client va se faire une opinion sur la qualité de la prestation de l'entreprise : c'est la qualité perçue. En se basant sur cette dernière l'organisme va juger le degré de satisfaction client.

Dans un monde parfait la qualité perçue serait identique à la qualité attendue. Ceci est irréalisable à cause de l'importance de l'irrationnel et du subjectif des clients dans la conscience de la qualité attendue et dans la perception de la qualité réalisée.

La satisfaction du client passe donc, entre autres, par l'étape fondamentale d'identification de ses besoins et attentes en termes de qualité attendue.

Le but de cette opération est de réduire le différentiel entre, la qualité attendue par le client et la qualité perçue lors de la fourniture du produit et d'optimiser le processus d'élaboration du produit.

B. Les enquêtes de satisfaction clients : Définition :

«Les enquêtes de satisfaction permettent de savoir comment les clients apprécient les produits et les services fournis, comment ils situent cette offre par rapport à la concurrence. Ces enquêtes préparent le terrain de la fidélisation parce qu'elle aide à comprendre les réactions des clients et à mieux repérer leurs attentes. A condition de réagir, de corriger les points faibles, de faire évoluer l'offre de l'entreprise »¹³

Ces enquêtes peuvent se faire par courrier, mail, par téléphone ou en face à face. Dans tous les cas un questionnaire sera élaboré. Il vise à recueillir le niveau de satisfaction des clients pour chacune des attentes identifiées. Ce niveau est évalué sur des échelles :

- Une échelle de note

Noter la qualité de notre accueil de 0 à 10 (0 si vous êtes très insatisfaits 10 si vous êtes totalement satisfaits)

¹³ :D.Noyé, "pour fidéliser les clients, Edition consulting INSEP, Page : 95

- Une échelle d'accord sur une affirmation

Que pensez-vous de cette affirmation : nos horaires sont adaptés à vos besoins :

q Tout à fait d'accord, d'accord,

q Moyennement d'accord, pas d'accord

- Une échelle de sentiment

Que pensez-vous de nos délais de livraison?

q très satisfait, satisfait, peu satisfait, insatisfait

Comment jugez-vous notre capacité à vous conseiller?

q excellente, bonne, moyenne, mauvaise

Dans tous les cas, il vaut mieux utiliser la même échelle pour toutes les attentes et conserver cette échelle d'une enquête à l'autre pour pouvoir exploiter et comparer les résultats au cours du temps.

Exemple d'enquête de satisfaction¹⁴ :

Chère Madame, cher Monsieur,

Vous êtes client(e) de notre cabinet et je vous remercie de votre confiance.

Soucieux d'améliorer en permanence la Qualité de nos prestations, nous souhaitons connaître votre appréciation à l'égard de notre service au travers du questionnaire ci-joint.

Pour que votre opinion soit bien prise en compte, je vous remercie de renvoyer votre réponse avant le 3 janvier en utilisant l'enveloppe réponse ci-jointe sans l'affranchir.

Restant à votre disposition pour tout renseignement, je vous prie d'agréer, Chère Madame, Cher Monsieur, l'expression de mes sentiments dévoués.

Que pensez-vous?	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Insatisfait
De notre souci de conserver les dents de nos patients.				
Du confort de la salle d'attente.				
De la tenue vestimentaire des dentistes.				

¹⁴ :Jean Margerand,Florence Gillet-Goinard,"Manager la qualité pour la première fois", Edition d'organisation,Page : 23.

De la propreté du matériel.				
De la modernité de l'équipement				
De notre souci d'intégrer l'historique de vos soins dentaires.				
En conclusion, que pensez-vous de nos prestations?				

()

Qu'aimeriez-vous ajouter?

La mesure de la satisfaction client :

La mesure de la satisfaction client constitue un outil précieux. L'intérêt de cette mesure est d'évaluer précisément le niveau de qualité perçu, au-delà de l'intuition ou du recueil spontanés.

C'est un outil pour l'entreprise qui permet de :

- Définir ce qui constitue la qualité aux yeux du client
- Mesurer la satisfaction du client pour chaque critère de qualité
- Identifier les points forts et les points faibles de l'entreprise

- Se positionner par rapport à la concurrence
- En déduire les axes d'amélioration
- Censibiliser chacun à l'importance du client
- Associer l'ensemble des collaborateurs à la définition et à la mise en °uvre d'axes de progrès
- Evaluer l'impact de la mise en °uvre de ses axes de progrès lors d'une enquête ultérieure.

C'est un outil de communication vers le client :

- Le client apprécie de voir son opinion prise au sérieux
- Le client apprécie de pouvoir faire part de ses attentes

C. Le recueil des réclamations : Définition :

«Une réclamation client est la manifestation d'une insatisfaction (ou l'expression d'un mécontentement) d'un client à l'encontre de son fournisseur pour un fait précis que le client impute à ce dernier et dont il demande le traitement»¹⁵

Il est capital d'écouter ses clients, ils peuvent par leur choix :

- Continuer ou non d'acheter
- Acheter plus ou moins
- entraîner un prospect à devenir un client
- Ou à l'inverse, inciter des clients à quitter l'entreprise

Selon une enquête¹⁶, presque 22% des clients abandonnent au moins une marque ou une entreprise suite à un mécontentement.

Donc le personnel en contact direct avec le client doit recevoir ses réclamations avec amabilité et gentillesse et remplacer la non conformité le plus vite possible et l'indemniser au préjudice qu'en subi et lui rassurer que sa réclamation sera prise en compte, et que le problème rencontré n'aura pas lieu lors des transactions prochaines.

En fait, « tout engagement vis-à-vis du client mécontent doit être respecté (rien n'est pire que de le décevoir à nouveau). »¹⁷

Les points d'entrée :

Une réclamation peut survenir partout où il y a contact avec le client. Mais il y a des lieux plus exposés :

- Lieu d'accueil
- Guichet
- Caisse
- Point d'information
- Agences
- Lors d'un contrôle
- Standard téléphonique
- Numéro vert
- Contact commercial
- Réservation centrale
- Service consommateurs
- courrier (posté ou télécopié)
- salons professionnels
- service spécialisé

D. Le plan d'action :

¹⁵ :Philippe Détrie, "conduire une démarche qualité", Edition d'organisation, page :65

¹⁶ :cette enquête est menée par l'association des agences de conseil en communication (l'AACC), France.

¹⁷ :Jean Margerand, Florence Gillet-Goinard, "Manager la qualité pour la première fois", Edition d'Organisation.

Les informations collectées à travers les enquêtes de satisfactions et le recueil des réclamations permettent de réaliser un bilan de données regroupant (les attentes clés des clients, son niveau de satisfaction, le taux de fidélisation, les causes principales de réclamations, les points forts, les points faibles, le délai moyen de traitement d'une réclamation, les axes de progrès, ...). Sur la base de ses données l'entreprise va agir par la mise en

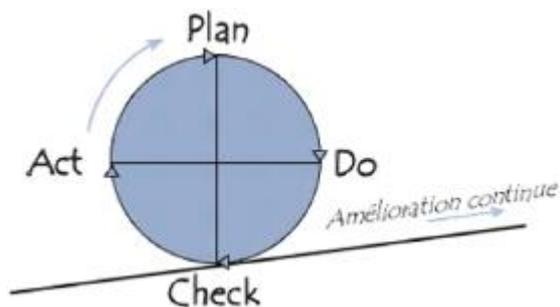
oeuvre d'un plan d'action (Des actions correctives qui peuvent aller jusqu'au redéfinition du produit et/ou service De l'entreprise).

L'écoute client est une démarche permanente ayant comme objectif l'adaptation ininterrompue du produit ou service de l'entreprise aux besoins et attentes des clients. Cela entre dans le cadre d'une recherche sérieuse de fidéliser ses clients en se basant sur la qualité attendue comme un excellent enjeu de compétitivité.

La démarche écoute client vise une amélioration continue qu'on peut l'illustrer par le célèbre PDCA de Deming :

Le principe de la roue de Deming, est l'amélioration permanente à travers

Les 4 phases clés du PDCA. Créé par W.E. Deming dans les années 1950 et représente la boucle d'amélioration :



«**Plan**» (Planifier) : il s'agit de définir les objectifs à atteindre et de planifier la mise en oeuvre d'actions,

«**Do**» (faire, Mettre en place) : il s'agit d'exécuter ce que nous avons planifier.

«**Check**» (vérifier, mesurer, Contrôler) : vérifier que les objectifs visés sont atteints. Si non mesurer l'écart, comprendre ce qui s'est passé.

«**Act**» (Agir/réagir) : en fonction des résultats de la phase précédente il convient de prendre les mesures correctives et préventives et s'assurer que cet acquis demeurera stable.

De tour de roue en tour de roue, l'entreprise monte la pente des améliorations. La partie ACT (à traduire par "réagir") est le cliquet anti-retour (grâce à des mesures correctives et préventives on surveille toujours l'amélioration).

· **La planification** : Sur la base des données collectées à travers les enquêtes de satisfactions et le recueil des réclamations l'entreprise réalise

le plan d'action qui vise la mise en oeuvre des actions correctives (éviter le maximum possible des sources de non-qualité, fixer un taux minimum de réclamation à atteindre, augmenter le taux de fidélisation, ...).

- **La mise en oeuvre** : le plan d'action est appliqué
- **Le control** : après avoir mettre en oeuvre le plan d'action, on s'assure qu'il est réalisé et s'il y a un écart il faut le mesurer
- **L'action** : l'écart constaté sera corrigé par des actions correctives, cela reste comme un acquis pour l'entreprise, les fautes commises ne seront jamais apparues grâce à des mesures préventives u'c'est l'amélioration continue".

La démarche écoute client s'effectue dans le but de satisfaire voire fidéliser les clients de l'entreprise et par conséquent augmenter sa part de marché. En fait, les clients satisfaits recommandent l'entreprise à de nouveaux clients pour un coût nul « Un client qui vous est attaché vous fait une publicité gratuite ! »¹⁸

Selon une enquête célèbre aux États-Unis u' un client mécontent fait part de son insatisfaction à 24 personnes alors qu'un client satisfait n'en parle qu'à 8 personnes u'.

C'est évident, un client insatisfait va diffuser un bouche à oreille négatif sur les produits et/ou les services de l'entreprise cela se traduit par un détournement de ses clients présents ou potentiels vers les concurrents.

Donc, u'écouter ses clients" s'avère indispensable pour avoir un produit ou un service réputé de qualité, ainsi que pour garantir la survie de l'entreprise dans un environnement concurrentiel rude et plein de mutations.

¹⁸ :D.Noyé,"pour fidéliser les clients, Edition consulting INSEP,Page : 18

Chapitre 3 : Les outils applicables à la gestion de la

qualité

Réussir à améliorer la qualité (interne et externe) et à inscrire durablement son entreprise dans une réelle dynamique d'amélioration continue, ne peut pas être le fruit du hasard. Cela passe obligatoirement par l'utilisation de méthodes et outils adaptés à la situation et à l'objectif recherché.

Pour chaque situation, il existe un ou plusieurs outils facilitant l'atteinte des objectifs car ils apportent des méthodologies éprouvées, et permettent de "canaliser" les efforts de tous, afin d'éviter toute dispersion contre-

productive. Cela est d'autant plus important qu'il faut souvent travailler ensemble car tous les processus et activités de l'entreprise sont interdépendants.

Certains sont nécessaires pour un pilotage efficace de l'entreprise, d'autres pour résoudre ou prévenir un problème, valider la conception d'un produit, vérifier la fiabilité d'un processus, suivre la qualité d'une fabrication et identifier les causes d'un dysfonctionnement.

Dans le présent chapitre on ne donnera pas une liste exhaustive des outils qualité mais on se limitera aux plus importants :

I. Le QQQQCCP :

Le QQQQCCP sert à identifier le problème dans son ensemble à partir de 7 questions.

Il permet d'avoir sur toutes les causes du problème, des informations suffisantes pour déterminer avec exactitude quelle est la cause principale. Ces informations sont souvent basées sur des observations, des faits que l'on consigne au cours d'enquêtes. Cela permet d'identifier les aspects essentiels du problème.

Principe

C'est une technique de recherche d'informations sur un problème et notamment sur ses causes qui se réalisent grâce aux questions suivantes :

Qui ?	Qui a le problème ? Qui est intéressé par le résultat ? Qui est concerné par la mise en °uvre ?...
quoi	De quoi s'agit-il ? Quel est l'état de la situation ? Quelles sont les caractéristiques ? Quels sont les conséquences ?...
où	Où le problème apparaît-il ? Dans quel lieu ? Sur quelle machine ?...
Quand	Quand le problème a-t-il été découvert ? Quelle est sa fréquence ?...
Comment	Comment mettre en °uvre les moyens nécessaires ? De quelle manière ? Avec quelles procédure ? De quelle manière intervient le problème ?...
Pourquoi	Pourquoi réaliser telles actions? pourquoi respecter telles procédures ?...
Combien	Combien de fois cela s'est-il produit ? Combien ça coûte ? Combien coûte la non résolution du problème ?...

Exemple :

Une non-conformité est apparue sur les produits fabriqués dans l'entreprise X au niveau du service production. Tous les lots sont non-conformes. Le responsable qualité est chargé d'analyser les solutions pouvant supprimer la non-conformité.

Qui ?	Le responsable qualité chargé du projet
quoi	Non-conformité sur les produits
où	Dans le service de production de l'entreprise X
Quand	Réagir le plus rapidement possible
Comment	En mettant les actions correctives en place
Pourquoi	Pour satisfaire le client
Combien	Si non résolution du problème, impossibilité d'expédition, donc perte d'un client pour l'entreprise et pénalités de retard à payer

II. Le Brainstorming

Présentation :

Le Brainstorming est également appelé : Remue-méninges, Tempête d'Idées, Créativité ou brassage d'idées.

A quoi sert le Brainstorming ?

Le Brainstorming est une méthode permettant de produire un maximum d'idées en un minimum de temps. Il est utilisé pour résoudre un problème en recherchant les causes et les solutions possibles.

Comment utiliser le Brainstorming ?

Le Brainstorming est un travail de groupe composé de 8 à 15 personnes, choisi de préférence dans plusieurs disciplines, et un animateur.

L'équipe essaye de produire un maximum d'idées qui sont notées sur un tableau visible pour tout le monde.

Il est recommandé de prévoir des pauses entre chaque réunion pour laisser mûrir les idées émises afin de mieux les réexaminer par la suite.

Le Brainstorming se déroule en trois phases :

1. Phase de Recherche : Les participants exprimeront les uns après les autres toutes les idées leur venant à l'esprit sans restriction. L'exercice doit se dérouler dans la discipline : on écoute ce que l'autre dit et on ne critique en aucune manière. Aucune idée, aussi étrange soit elle, ne doit être réprimée. Il faut exprimer le maximum d'idées : plus il y a d'idées, plus on a de chances de trouver la solution.

2. Phase de regroupement : et de combinaison des idées : Le groupe de travail essaye d'exploiter et améliorer les idées émises. On pourra faire des analogies, exprimer des variables ou des modifications. Certaines idées se verront complètement dénigrées, et d'autres aux contraires encensées. Mais attention ! Ces critiques ne s'adresseront jamais à l'auteur de l'idée, et il faudra savoir garder le sens de l'humilité. L'important n'est pas de savoir qui a eu l'idée, mais de voir ce que l'on peut en tirer.

3. Phase de Conclusion : Au terme de l'exercice, il faudra faire l'analyse des causes suspectées et des solutions proposées : discerner celles du domaine du réalisable, de celle du domaine de l'utopie. Les solutions et les causes dégagées devront alors être confrontées aux exigences de l'entreprise, ainsi qu'aux autres outils. On adoptera donc la meilleure des solutions.

Exemple de Brainstorming

La société X reçoit souvent des réclamations concernant le retard des livraisons. Le directeur de la société a désigné une équipe constituée des différents chefs de département de l'entreprise et autres personnes ayant relation avec le sujet afin de résoudre le problème.

L'équipe a utilisé le Brainstorming afin de résoudre le problème. Question posée : Quels sont les causes des retards de livraison ? Réponses proposées par le groupe :

- Les commandes sont reçues tard.
- La réalisation des commandes est mal programmée.
- Retard dans la réception des intrants nécessaires pour la réalisation de la Commande.
- Les lignes de fabrication ne sont pas préparées à l'avance.
- Retard dans la démarche administrative pour avoir l'autorisation de livraison.

- La réglementation impose que le produit séjourne une période de 15 jours dans les magasins avant de le livrer.
- Indisponibilité des camions pour la livraison.

III. LE VOTE PONDERE

But

Cet outil est utilisé pour provoquer et accélérer un choix lorsque les données sont qualitatives.

Principe

Technique de sélection finale du problème que le groupe souhaite résoudre en premier, à partir des résultats d'un vote simple (Technique de présélection des problèmes à traiter suite à une séance de brainstorming).

Les sujets sont classés par ordre de priorité avec une pondération en fonction de leur classement (par exemple 3 pour très important, 1 pour peu important... ou inversement).

Le vote pondéré simple :

C'est un vote pondéré mais sans critère spécifique. Il est souvent suffisant si le problème étudié n'est pas complexe.

Chaque membre du groupe choisit les causes ou solutions les plus importantes à ses yeux et les classent par ordre d'importance (en attribuant par exemple le poids 3 pour celle qui lui paraît la plus importante, le poids 2 pour la suivante...).

On additionne les points de tous les membres, et on retient l'option qui présente le total le plus haut ou bas selon le choix.

Exemple :

L'équipe de direction de l'entreprise x installée à IFRAN souhaite faire baisser les charges de l'entreprise, et ils ont décidé de travailler sur les coûts engendrés par le chauffage de l'entreprise. Ils ont fait le vote suivant :

	Camal	Rida	Samih	Total
Mettre des fenêtres et portes isolantes	3	4	3	10

Mettre des portes à fermeture automatique	4	2	1	7
Chauffer moins cette année	1	1	2	4
Changer des radiateurs	2	3	4	9

Dans ce cas, l'équipe de direction choisira la solution de remplacement des fenêtres et portes de l'entreprise (10 points).

Le vote pondéré multicritère :

Chacune des causes est pondérée en fonction de critères (urgence, fréquence, risque de non détection, gravité des effets ou sur le coût de non-conformité...).

Le groupe se met d'abord d'accord sur les critères à retenir.

Elaboration d'un tableau : colonne (risques des causes ou solutions) et ligne (les critères).

Calcul du poids relatif de chaque cause, par la multiplication des poids attribués par chacun des critères. Le groupe est alors en mesure de décider des causes qui seront en priorité retenues pour analyse.

Exemple :

L'équipe de direction souhaite faire baisser les charges de l'entreprise, et ils ont décidé de travailler sur les coûts engendrés par le chauffage de l'entreprise. Leurs critères de sélection se sont portés sur les coûts et les délais de mise en place des solutions. Ils ont fait le vote suivant :

	Mettre des fenêtres et portes isolantes	Mettre des portes à fermeture automatique	Chauffer moins cette année	Changer des radiateurs
Coût ? x5	2+2+1? 25	3+4+4? 55	4+3+3? 50	1+1+2? 20
Efficacité ? x4	3+4+4? 44	2+2+1?	1+1+2? 16	4+3+3? 40
Délai de mise en place ? x3	3+4+3?30	2+2+2?	1+1+1? 9	4+3+4? 33
total	99	93	75	93

Trois votants : Camal, Rida, Samih

Dans ce cas, l'équipe de direction choisira également la solution de remplacement des fenêtres et portes de l'entreprise (99 points).

Présentation :

Le diagramme de Pareto est également appelé règle des 80/20 ou courbe "ABC". **A quoi sert le diagramme de Pareto ?**

Le diagramme de Pareto est un graphique à colonnes qui présente les informations par ordre décroissant et fait ainsi ressortir le ou les éléments les plus importants qui expliquent un phénomène ou une situation.

Autrement dit, le diagramme de Pareto fait apparaître les causes les plus importantes qui sont à l'origine du plus grand nombre d'effets. Sachant que 20% des causes sont à l'origine de 80% des conséquences.

Cette méthode simple, claire et efficace permet la prise de décision par le groupe. **Comment utiliser le diagramme de Pareto ?**

Le diagramme de Pareto est élaboré en plusieurs étapes :

1. Déterminer le problème à résoudre.
2. Faire une collecte des données (par exemple en utilisant la fiche de collecte des données) ou utiliser des données déjà existantes.
3. Classer les données en catégories et prévoir une catégorie "Divers" pour les catégories à peu d'éléments.
4. Quantifier l'importance de chaque catégorie et déterminer le pourcentage de chacune par rapport au total.
5. Classer ces pourcentages par valeur décroissante, la catégorie "Divers" est toujours en dernier rang.
6. Représenter les données sous forme d'un histogramme.

L'histogramme peut être complété par "La courbe des valeurs cumulées" dont les points sont déterminés par l'addition des valeurs de tous les catégories (ou causes) identifiés précédemment, jusqu'à obtenir 100%.

La courbe "ABC", quant à elle, découpe la courbe de Pareto en trois segments A, B et C :

- "A" représente 75 à 80% de l'ensemble
- "A" + "B" représente 90 à 95% de l'ensemble
- "A" + "B" + "C" représente 100% de l'ensemble

Ainsi, lorsque les causes correspondant au segment "A" sont traitées, 75 à 80% des problèmes sont supprimés. Par cet outil, les priorités d'action sont donc rapidement visualisées.

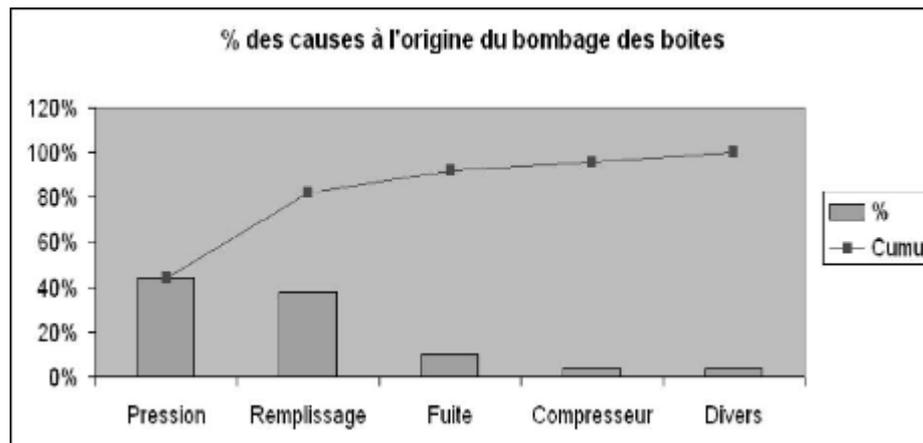
Exemple de diagramme de Pareto :

Dans une entreprise de conserve de poisson, on veut résoudre le problème des boîtes qui sortent bombées après stérilisation. Après recherche, une liste des causes possibles a été établie et une fiche de collecte des données a été remplie.

Les données sont classées par catégorie et par ordre décroissant. On calcule également le pourcentage et le cumul :

Causes	Nbre de fois	%	Cumul	Pression de l'air comprimé insuffisante
22 fois	44%	44%	Remplissage excessif des boîtes	
19 fois	38%	82%	Fuite au niveau des purgeurs	
5 fois	10%	92%	Compresseur en panne	
2 fois	4%	96%	Divers	
2 fois	4%	100%	Total	
50 fois	100%			

Le diagramme de Pareto pour cet exemple se présente ainsi :



On peut également faire d'autres diagrammes de Pareto pour résoudre le problème du remplissage des boites et du manque de pression d'air comprimé.

V. Diagramme causes-effet (ISHIKAWA)

Présentation

Pour tenter de diminuer ou d'éradiquer un problème rencontré, il faut connaître toutes les causes qui peuvent lui donner naissance, puis en cherchant leur poids relatif, on peut déterminer sur quelles causes agir en priorité.

Le diagramme causes - effet est une représentation graphique simple qui, pour un effet (un défaut, une caractéristique, un phénomène...), tente d'identifier l'ensemble des causes, des facteurs potentiels pouvant l'affecter.

Construire un diagramme Cause-Effet, c'est construire une arborescence, qui de l'effet (phénomène à étudier = tronc) va remonter dans toutes les causes possibles (branches), dans les causes secondaires (petites branches), et jusqu'aux détails (feuilles).

Les premiers diagrammes causes-effet ont été développés par le professeur Kaoru ISHIKAWA en 1943.

Ce type de diagramme est de ce fait également appelé, diagramme d'ISHIKAWA ou diagramme en arrêtes de poisson.

Comment le construire ?

La construction du diagramme causes-effet passe par les étapes suivantes :

- Définir l'effet à observer : phénomène, défaut, «
- Tracer une flèche de gauche à droite en direction de l'effet.

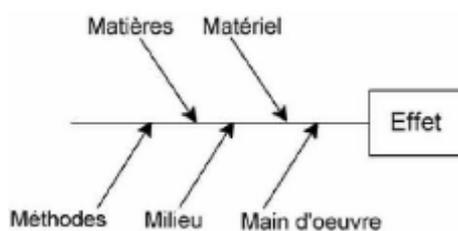
►

Effet

- Décrire les facteurs principaux qui sont les causes potentielles de ce qui est observé.

La recherche des causes peut se faire selon les 5M :

- Main d'œuvre : Problème de compétence, d'organisation, de Management.
- Matière : Recense les causes ayant pour origine les supports techniques et les produits utilisés
- .
- Méthode, Procédures ou modes opératoires utilisés.
- Machines (équipement) : Causes relatives aux Machines, aux équipements et Moyens concernés.
- Milieu (environnement) : Environnement physique : lumière, bruit, poussière.
- Tracer les flèches secondaires correspondant au nombre de familles de causes potentielles identifiées, et les raccorder à la flèche principale. Chaque flèche secondaire identifie une des familles de causes potentielles.



- Inscrire sur des minis flèches, les causes rattachées à chacune des familles. Il faut veiller à ce que toutes les causes potentielles apparaissent.

Main d'œuvre Matière Milieu





Machines Méthodes

- Rechercher parmi les causes potentielles exposées, les causes réelles du problème identifié. Ce sera notamment la cause la plus probable qu'il restera à vérifier dans la réalité et à corriger.

VI. La méthode des 5S :

A quoi sert la méthode des 5S?

La méthode des 5S est l'une des méthodes japonaises utilisée pour l'amélioration continue. Il s'agit d'un préliminaire incontournable pour tout projet d'amélioration.

La méthode des 5S met l'accent sur la propreté et la bonne organisation des postes de travail. Elle peut être appliquée dans l'usine que dans les bureaux.

Principes de la méthode des 5S

Le nom de 5S vient de la première lettre de cinq mots japonais : Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke.

Mot japonais	Traduction	Signification	Seiri
Débarrasser	Faire la distinction entre le nécessaire et l'inutile duquel il faut se débarrasser.	Seiton	
Rangement	Placer chaque chose à un endroit précis afin de pouvoir la trouver immédiatement en tenant compte de la fréquence d'utilisation de chaque élément.	Seiso	
Nettoyage	Éliminer les déchets, les saletés, les corps étrangers afin que tout soit propre.	Seiketsu	
Ordre	Veiller, sans cesse, à l'élimination des choses inutiles, au rangement et au nettoyage.	Shitsuke	
Education	Acquérir ou avoir la capacité de faire les choses comme elles doivent être faites.		

La pratique des 5S traduit la volonté de débarrasser le poste de travail des choses inutiles qui l'encombrent, de veiller à ce qu'il reste bien rangé, de le nettoyer, de le garder en ordre et d'y instaurer la rigueur indispensable pour faire du bon travail.

Généralité

Les cercles de qualité sont de petits groupes de 3 à 10 personnes, appartenant à la même unité de travail qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre des problèmes relatifs à leur activité

but

Les buts des cercles de qualité sont :

- Améliorer :
 - La production et diminution des coûts,
 - L'organisation du travail,
 - Les relations et les conditions de travail,
 - L'information et la concertation, - La sécurité au travail,
- Développer
 - Les compétences professionnelles,
 - L'adhésion du personnel
 - Augmenter son degré d'engagement dans l'entreprise.
- Favoriser le développement personnel,

Composition

Un membre du personnel d'encadrement doit devenir l'animateur. Il doit :

- Connaître les méthodes et outils de la qualité
- Etre directif sur la méthode
- Sans opinion sur le fond.
- Faire parler tout le monde
- S'adapter à la personnalité de chacun.
- Etre formé.

Il nommera un secrétaire qui rédigera les comptes-rendus reprenant les points d'accords, de désaccords et les points à étudier.

Fonctionnement

Les cercles de qualité fonctionnent suivant trois dimensions importantes :

- Des réunions régulières
- Périodicité : Toutes les 2 ou 3 semaines.
- Durée : 1 heure ou 2.
- Pendant les heures de travail.
- Calendrier convenu d'avance.

résolution des problèmes

Par leurs observation des problèmes sont constatés par les membres du cercle ou leurs collègues de travail Les types de problèmes peuvent être :

- Qualité des produits ou des services,
- Sécurité,
- Réduction des coûts,
- Surcharge de travail,
- Moral du personnel,

Les outils

Parmi les outils que l'on peut utilisés dans le cadre des cercles de qualité sont :

- Brainstorming,
- Diagramme d'Ishikawa,
- Diagramme de Pareto,
- QQQQCP,
- «

Les sept règles d'or des cercles de qualité

- Les membres du cercle doivent être motivés et participer
- Miser sur le volontariat
- Développer un état d'esprit d'ouverture et de créativité
- Intégrer les cercles dans la gestion usuelle, de l'entreprise
- Tabler sur la formation des membres
- Favoriser les échanges inter-cercles

Les cercles de qualité implique le personnel dans les objectifs de l'organisme, améliore leur rendement, et l'oriente vers la résolution des problèmes relatifs à leur activité. En fait la solution apportée par un employé à un dysfonctionnement lié à son activité sera plus performante que celle apportée par une personne qui se situe en haut de la hiérarchie.

Chapitre 4 : perfectionner la gestion de la qualité

avec la certification ISO9001 (version 2000)

Gérer la qualité avec les outils les plus développés n'est plus suffisant pour jouir de l'excellence, car l'entreprise a toujours le besoin d'une preuve qui atteste sa puissance en matière de la qualité envers ses partenaires (les clients, les sous-traitants,...).

Disposer d'une certification ISO reste la seule voie pour garantir la confiance des clients de l'entreprise, argumenter la fiabilité de son système productif, et par conséquent perfectionner sa démarche qualité.

Du fait que la norme ISO9001 est la dernière version de la famille des normes ISO9000, on aura se limiter dans ce chapitre sur sa présentation et on verra dans un deuxième lieu comment s'effectue la certification d'entreprise au Maroc.

I. Présentation de la certification ISO 9001

A. Un bref Historique de la famille des normes ISO 9000 :

L'origine de la norme ISO 9000 date de 1979 avec la création, au sein de l'Organisation internationale de certification (ISO), d'un comité technique en charge d'élaborer des normes dans le domaine du management et de

l'assurance qualité. En 1987, a établi la famille des normes ISO 9000 (ISO9001, ISO9002, ISO9003) dans le souci d'harmoniser les normes d'assurances qualité au niveau international.

La différence entre les trois normes " à certificat " porte sur le champ couvert par la certification :

L'ISO9001 : est la plus globale des trois normes, c'est l'assurance qualité de l'ensemble de l'activité de l'organisation, de la conception aux prestations associées.

L'ISO9002 : est semblable à la précédente mais ne traite pas la partie conception.

L'ISO9003 : concerne seulement le contrôle des produits qui vont être livrés aux clients.

Les normes ISO9000 ont connu deux révisions successives en 1994 et en 2000. Dans la nouvelle version les trois normes ISO 9001, 9002,9003 se sont fusionnée en une seule norme u' ISO9001".

B. Définition :

« La certification ISO 9001 est une reconnaissance officielle, délivrée par un des organismes certificateurs qui atteste de la conformité du système qualité de l'entreprise aux exigences d'une norme internationale de management de la qualité : la norme ISO9001 »¹⁹

De cette définition on peut retenir que la norme ISO 9001 fixe des standards en management de la qualité et que les entreprises désireuses être certifiées doivent réaliser une production conforme à ses standards.

C. Les huit principes de management de la Qualité : La norme ISO 9001, s'appuie sur les huit principes de management de la qualité :

· **Orientation client :** les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils comprennent leurs besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-delà de leurs attentes

· **Leadership :** les dirigeants établissent la finalité, les orientations et l'environnement interne de l'organisme. Ils créent le contexte dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

- **Implication du personnel** : les personnes sont à tous niveaux l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs capacités au profit de l'organisme
- **Approche processus** : un résultat escompté est plus facilement atteint lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.
- **Management par approche système** : identifier, comprendre et gérer un système de processus corrélés pour un objectif donné contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'organisme
- **Amélioration continue** : l'amélioration continue constitue un objectif permanent de l'organisme et se fait à travers le célèbre outil « PDCA ».
- **Approche factuelle pour la prise de décision** : les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations
- **Partenariat** : des relations mutuellement bénéfiques entre l'organisme et les fournisseurs augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

En fin on peut dire que l'investissement dans un projet de certification ISO est un premier pas vers un management par la qualité totale.

D. Les avantages de la certification :

La certification iso 9001 apporte à l'entreprise, outre une reconnaissance par les donneurs d'ordre, une gamme d'avantages permettant de la faire progresser. En effet, à condition d'être conduite de façon adaptée, cette démarche apporte un nouvel état d'esprit, dynamisant l'entreprise, et une meilleure efficacité dans le fonctionnement de tous les jours

Elle permet en particulier : En externe de :

- Créer un impact positif sur son image de marque,
- Distancer ses concurrents (ou de ne pas se laisser distancer),
- Parfaitement répondre aux attentes de ses clients et de les fidéliser,
- Rester compétitif,

- Pouvoir se placer sur des marchés où les clients veulent des garanties sur la qualité,
- Développer de nouvelles parts de marché,
- Avoir une image forte et une reconnaissance internationale de
- La qualité de ses produits et de ses services,
- Valoriser son entreprise, son savoir-faire et ses collaborateurs.

En interne de :

- Résoudre ou d'anticiper les dysfonctionnements,
- Réduire les coûts de non-qualité, d'améliorer la rentabilité,
- Optimiser les ressources de l'entreprise,
- Adapter les coûts des contrôles aux risques réels,
- Mettre en œuvre des processus d'amélioration,
- Développer des relations mutuellement bénéfiques avec ses fournisseurs,
- Piloter efficacement son organisation,
- Améliorer sa performance globale,
- Préserver le savoir-faire et valoriser les bonnes pratiques,
- Développer une culture orientée clients,
- Motiver et fédérer son personnel autour du projet,
- Renforcer la responsabilité individuelle et viser des objectifs communs bien identifiés,
- Mettre sous tension le management pour que la vision Qualité soit déployée dans l'entreprise,
- Créer une culture "d'obsession client",
- Améliorer la communication entre tous les acteurs,

- Faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs,

II. Le processus de la certification d'entreprise au Maroc :

A. Les intervenants dans le processus de certification d'entreprise:

Le ministère du commerce et de l'industrie (MCI) :

Le MCI est l'organisme certificateur. Il a pour rôle de :

- Prendre la décision de délivrer le certificat de conformité aux normes aux entreprises concernées;
- Surveiller le maintien de la conformité aux normes et décider, le cas échéant, des sanctions à appliquer.

Le comité technique de certification :

Le comité technique est chargé:

- D'examiner le rapport d'audit et de proposer les décisions de refus ou d'attribution du certificat ;
- De proposer, au vu du rapport d'audit de suivie, le maintien ou le retrait du certificat.

SNIMA:

Le service de la normalisation industrielle marocaine assure le secrétariat du comité technique de certification.

L'organisme auditeur:

L'organisme auditeur est désigné par le SNIMA sur proposition du comité technique.

Les auditeurs de cet organisme effectuent les audits d'inscription des demandes de certification ainsi que les audits de suivi.

B. procédure de certification d'entreprise par le MCI :

La certification des entreprises se déroule selon les étapes suivantes:

Soumission de la demande:

La demande de certification est adressée au SNIMA. Elle doit préciser l'unité à certifier (raison sociale, adresse et effectif), les domaines d'activité, les autres unités de la société s'il y a lieu qui ne sont pas concernées par cette certification ainsi que le référentiel choisi pour la certification.

Cette demande est accompagnée du Manuel Assurance qualité de l'entreprise

Examen de la recevabilité de la demande:

Le SNIMA procède à l'étude de recevabilité en examinant les documents que lui a adressés l'entreprise pour voir s'il est opportun de poursuivre le processus de certification.

Désignation de l'équipe d'audit:

Si la demande est recevable, le SNIMA désigne l'équipe d'audit (responsable d'audit et auditeur) compétente dans le domaine d'activité concerné. La date et la durée de cet audit ainsi que les références de l'équipe d'audit sont transmises à l'entreprise.

Réalisation de l'audit :

L'équipe d'audit réalise l'audit conformément aux exigences de la norme NM ISO 10011-1. L'entreprise doit ensuite définir les réponses qu'elle compte apporter aux remarques et aux non-conformités détectées ainsi que le délai de leur mise en œuvre. Le responsable d'audit prépare ensuite le rapport d'audit définitif et l'envoie au SNIMA.

Les résultats d'audit sont examinés par la commission concernée.

Décision de certification :

Le rapport d'audit sera examiné par le comité technique. Au vu du rapport d'audit le comité technique propose l'accord ou le refus du certificat, Le SNIMA transmet la décision du comité technique au ministre chargé de l'industrie.

Délivrance du certificat :

Le certificat de conformité aux normes est attribué par une décision du ministre chargé de l'industrie.

L'entreprise certifiée fera toujours objet de contrôle par l'auditeur désigné par le SNIMA, en vue du suivi du maintien de la conformité du système assurance qualité certifié. En cas de constatation de non-conformité, des

sanctions sont prises par le ministre chargé de l'industrie qui peuvent aller jusqu'au retrait définitif du certificat.

Au Maroc, les entreprises ont un retard considérable en matière de certification d'entreprise selon les normes ISO 9000.

Selon les données du MCI, à peu près 102 entreprises ont obtenu la certification ISO 9000 auprès de ce ministère

Le manque d'intérêt pour la certification d'entreprise chez les entrepreneurs marocains s'explique par plusieurs causes, on peut citer essentiellement le coût élevé de la mise en place d'une démarche qualité en vue de sa certification et le caractère non exigeant de la certification.

CONCLUSION

La gestion de la qualité regroupe certaines disciplines (le management, le marketing, les statistiques, l'informatique,...). Mais ce n'est plus réservée aux qualitiens, un simple entrepreneur peut grâce à des séances de formation piloter une démarche qualité de son projet.

Réaliser des enquêtes de satisfactions, recueillir des réclamations, et établir un plan d'action s'avèrent facile à exécuter. De même, mettre en œuvre des outils qualité (la roue de Deming, les cercles de qualité, le brainstorming, les 5s, ...) dans son organisation ce n'est plus difficile à mener, et si notre héros veut obtenir une certification ISO9001 :2000, un groupe de spécialistes peut l'accompagner jusqu'au certification de son organisme u' rien de complexité ! "

Malheureusement, le Maroc enregistre un retard en matière de la qualité Et ce occasionné notamment par une connaissance insuffisante dans ce domaine et un manque d'esprit de challenger.

Bibliographie :

Philippe Détrie, "conduire une démarche qualité", Edition d'organisation.

Jean Margerand, Florence Gillet-Goinard, "Manager la qualité pour la première fois", Edition d'organisation.

Jean-Luc CHARRON, SABINE Sépari, "Organisation et gestion de l'entreprise" Edition DUNOD.

D.Noyé, "pour fidéliser les clients", Edition consulting INSEP.

Guy Laudoyer "La certification ISO 9000, un moteur pour la qualité" Edition D'organisation, Paris 1996.

Bernard Corbel, Bernard Murry "L'audit qualité interne" Edition AFNOR, Paris 1996.

Etienne Collignon, Michel Wissler " Qualité et compétitivité des entreprises, du diagnostic aux actions de progrès" Edition. Economica, Paris 1984.

Webographie :

www.commentcamarche.net

www.azaquar.com

- [Chapitre 1 : Le concept qualité](#)
- [Chapitre 2 : Le client c'est l'amont](#)
- [Chapitre 1 : Le concept qualité](#)
 - [II. Les exigences de la qualité](#)
 - [III. Quelques concepts autour de la qualité :](#)
 - [IV. Historique de l'approche qualité](#)
- [Chapitre 2 : Le client c'est l'amont](#)
 - [I. L'évolution historique et conceptuelle de l'approche du marché](#)
 - [II. L'écoute client](#)
 - [II. Le processus de la certification d'entreprise au Maroc](#)
- [Introduction](#)
- [Chapitre 1: Le concept qualité](#)
 - [III. Une tentative de définition](#)
 - [II. Les exigences de la qualité](#)
 - [A. La conformité :](#)
 - [B. Le prix :](#)
 - [IV. Quelques concepts autour de la qualité :](#)
 - [A. La qualité interne et la qualité externe2 :](#)
 - [D. Les coûts de non qualité 3:](#)
 - [V. Historique de l'approche qualité](#)
 - [A. Le contrôle de la qualité](#)
 - [B. L'assurance de la qualité :](#)
- [Chapitre 2 : Le client c'est l'amont](#)

- II. L'évolution historique et conceptuelle de l'approche du marché :
- A. L'approche « fabrication de marchandises »
- II. L'écoute client
-
- A. L'identification des besoins et attentes des clients
- D. Le plan d'action :
- I. Le QQQQCCP :
- II. Le Brainstorming
- III. LE VOTE PONDERE
- V. Diagramme causes-effet (ISHIKAWA)
- VI. La méthode des 5S :
- VII. Les cercles de qualité
- I. Présentation de la certification ISO 9001
- A. Un bref Historique de la famille des normes ISO 9000 :
- D. Les avantages de la certification :
- II. Le processus de la certification d'entreprise au Maroc :
- A. Les intervenants dans le processus de certification d'entreprise20:
- B. procédure de certification d'entreprise par le MCI :
- Bibliographie :