

People's Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Mohamed Boudiaf University of M'sila
Faculty of Technology

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية التكنولوجيا



Département de Génie Mécanique

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

En vue de l'obtention du diplôme de :

MASTER

En Génie Mécanique

Option : **TECHNIQUES DE PRODUCTION INDUSTRIALLE**

Présenté par :

NADJI ZIANE & MEDJEDEL IHAB

Thème

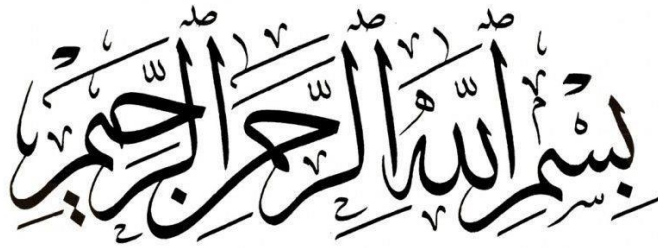
**Application d'un système management qualité au
sein d'une entreprise. Cas de SARL TAOUAB**

Devant le jury composé de :

NOM et Prénom	Grade	Qualité
DEBIH ALI	Professeur	Président
ADEL AISSI	MCA	Encadreur
DAOUDARI AMEUR	MAA	Examineur




Année Universitaire : 2019 / 2020

N° d'ordre : GM/2021./2020



Dédicaces

Je dédie ce travail :

-  *A mon cher père ma chère mère.*
-  *A mes chers frères et sœurs.*
-  *A toute ma famille.*

A tous ceux qui ont sacrifié leur temps pour la science et à tous ceux qui utilisent la science pour le bien et la prospérité de l'humanité

Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à exprimer tous nos remerciements et louanges à DIEU tout puissant qui nous a donné la force et la patience pour accomplir ce modeste travail.

Nous exprimons notre profonde gratitude à **Dr ADEL AISSI** qui a dirigé ce travail. Ses conseils judicieux et ses supports multiformes nous ont permis de travailler dans des conditions adéquates.

Nous exprimons nos sincères remerciements à l'ensemble des dirigeants de L'Entreprise TAOUAB en particulier notre encadreur M : **NOUR ELIDDIN LEBGAA** Pour son précieux aide et les conseils concernant les missions évoquées dans notre travail.

Nos remerciements s'adressent à l'ensemble des personnes qui ont collaboré à la réalisation de ce modeste travail.

Résumé / Summary

Ce projet de fin d'étude est une illustration du processus de mise en place d'une Démarche SMQ au sein d'une société commerciale de moyenne taille. Pour ce faire, nous avons, dans une première partie et dans la deuxième partie avec troisième, nous avons présenté la méthodologie employée pour mettre en place le SMQ en passant en revue la théorie en SMQ, les normes de référence ISO 9001 : 2009, l'analyse de l'existant dans la société et en élaborant le SMQ de TAOUAB. Dans la dernière partie, présentée la société faisant l'objet d'une démarche SMQ. Nous avons expliqué le contexte et les enjeux du projet ainsi que la problématique et les objectifs à atteindre, nous avons présenté les résultats qui montrent que la mise en place d'un SMQ dans la société TAOUAB a été très positive parce que cela a permis une restructuration interne des pratiques organisationnelles de la société, son chiffre d'affaires a repris de grandes altitudes, le taux de satisfaction de la clientèle plane au-delà de 90% et la sérénité retrouvée par les dirigeants.... Ainsi la démarche de mise en place d'un SMQ dans une organisation, devient-elle une démarche importante, nécessaire pour celle-ci car elle est créatrice de valeur ajoutée à cette dernière.

Mots-clés : Qualité ; Processus ; système de management de la qualité, satisfaction des clients

Sommaire

<i>Remerciements</i>	<u>2</u>
<i>Résumé / Summary</i>	<u>3</u>
<i>Introduction</i>	<u>6</u>
<i>chapitr1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises</i>	<u>9</u>
Section 1 : <i>Définitions</i>	<u>10</u>
1.1 Qu'est-ce que la qualité ?	10
1.2 La qualitique	12
Section 2 : <i>Un bref historique</i>	<u>15</u>
Section 3 : <i>Le passage d'une logique produit à une logique client</i>	<u>18</u>
1.3 L'assurance de la qualité : l'émergence de la focalisation client	18
1.4 La naissance de la qualité totale.....	20
1.5 La normalisation au service du client	25
<i>chabitre2 : Le Système de Management de la Qualité : assurer la pérennisation de L'entreprise</i>	<u>29</u>
Section 1 <i>Le concept d'un Système de Management de la Qualité</i>	<u>30</u>
1.1 Les 8 principes du management de la qualité	31
1.2 Les différences relatives aux parties intéressées	34
Section 2 <i>La démarche qualité, une étape clef de l'amélioration continue</i>	<u>38</u>
1.3 Qu'est ce que l'amélioration continue du système de management ?	38
1.4 Démarrage de la démarche qualité	40
1.5 Lancement et mise en œuvre de la démarche qualité	43
1.6 Assurer la pérennisation du système qualité, à travers l'approche processus	45
1.7 L'enquête qualité et les revues de processus : deux activités indissociables	50
Section 3 <i>Evolution vers le management de l'excellence</i>	<u>51</u>
1.8 Le triptyque de la qualité	51
1.9 La stratégie de l'excellence	52
Section 4 <i>Le management global de la qualité</i>	<u>55</u>
<i>chapitre3 : Le personnel : un acteur indispensable pour la réussite d'une démarche qualité</i>	<u>57</u>
Section 1 <i>L'implication du personnel : facteur indispensable à la norme ISO</i>	<u>59</u>
1.1 L'implication affective du personnel : une dimension en adéquation avec la norme ISO.....	60

1.2	Pas de clients satisfaits sans un personnel mobilisé.....	61
1.3	Quelles peuvent être les réticences des salariés ?	62
Section 2 <i>Une démarche qualité oui, mais pas sans l'engagement de la direction</i>		66
1.4	L'engagement de la Direction : principe essentiel à la norme ISO	66
1.5	Le métier de Responsable qualité : des fonctions parfois mal délimitées	68
Section 3 <i>Comment redynamiser l'équipe ? : Le rôle important de la communication</i>		72
1.6	Les bonnes pratiques pour une communication efficace.....	72
1.7	La documentation	74
1.8	Le marketing interne	75

Chapitre 4 :

Section 1	Présentation générale de l'organisme d'accueil.....	77
Section 2	Organisation Administrative	79
Section 3	: Présentation de la méthodologie de recherche.....	84.
Section 4	Analyse et discussion des résultats obtenues	92
<i>Conclusion</i>		96
<i>Terminologie</i>		98
<i>Références bibliographiques</i>		10
<i>Annexes</i>		90

Introduction

Depuis quelques années, la qualité est devenue une fonction essentielle au sein de nombreuses entreprises. Face à une concurrence de plus en plus importante, celle-ci permet dès lors à chacune d'entre elles de se différencier, et de garantir au client (externe ou interne) une fiabilité et une crédibilité mesurée de ses produits ou de ses services. Si l'ambition de toute entreprise est d'être demain un acteur dans son secteur, encore faut-il être en mesure de définir une stratégie permettant l'atteinte de ces objectifs.

Après de nombreuses expériences autour de l'assurance qualité dans les activités industrielles, 1994 et surtout l'an 2000 marque un tournant dans la politique qualité. Les démarches qualité sont alors tournées vers les clients.

Les entreprises ont pris conscience que les clients devenaient de plus en plus exigeants et changeaient de comportement : désormais un client insatisfait devient infidèle à une marque. Nous observons donc des consommateurs zappeurs. La qualité a dès lors été jugée comme un levier de développement.

Pour faire vivre le système et donner tout son sens à la qualité, l'entreprise doit se positionner dans une démarche d'amélioration continue : entreprendre des actions

D'amélioration suite aux remarques d'auditeur, revoir les processus, définir les indicateurs de mesure, mesurer la satisfaction des clients...

L'écoute client est l'une de ses préoccupations majeures. C'est dans ce contexte que s'inscrivent les enquêtes qualité afin de proposer des actions concrètes lors des revues de processus. C'est en étant dans cette optique prospective et d'anticipation des problèmes, que l'entreprise doit se tourner vers cette démarche d'amélioration continue.

Cependant, une telle démarche ne peut être consentie sans l'engagement de la Direction et sans l'implication du personnel. Celle-ci ne peut être viable que si elle est portée par l'ensemble des collaborateurs. Ce travail quotidien, presque anodin est pourtant indispensable.

En effet, comment faire vivre une activité sans le soutien de l'équipe ?

L'entreprise dispose de personnes compétentes et qui font vivre considérablement l'activité dans une optique qualité. Les audits qualité issus de la certification ISO démontrent leur implication ainsi que la volonté de s'améliorer toujours davantage afin de satisfaire les clients. Néanmoins, malgré cette volonté de progresser et de s'aligner sur les exigences de des normes, il semblerait que l'intérêt de mener à bien ces démarches ne soit pas toujours bien assimilé par l'ensemble des acteurs, et qu'un certain désengagement peut apparaître.

Or, bien comprendre l'enjeu d'une démarche qualité, c'est s'assurer que le personnel adhèrera à son fonctionnement, et qu'il mettra tout en œuvre pour effectuer son travail de manière la plus qualitative possible. Il se placera alors dans une logique d'amélioration continue de la qualité ainsi produite. Dans le cas inverse, la pérennisation de la démarche est compromise, et cette dernière risque à termes de ne plus répondre aux exigences de la norme. C'est la raison pour laquelle, il nous a semblé intéressant dans cette étude de souligner l'importance d'impliquer le personnel dans une démarche qualité. Nous tenterons dès lors de nous répondre sur cette problématique :

*En quoi l'implication Application d'un système
management qualité au sein d'une entreprise?*

Afin de répondre à cette problématique, nous procéderons en trois étapes. Dans notre première partie, nous présenterons l'évolution qu'a connue la qualité depuis quelques années, afin de mieux comprendre toute l'envergure de l'importance du personnel dans un travail de qualité. La seconde partie sera réservée aux grands systèmes de management des entreprises, c'est-à-dire comment mettre en œuvre la qualité souhaitée ? Enfin, dans une dernière partie, grâce à une certaine prise de recul, nous serons en mesure de répondre à la problématique et d'y apporter quelques propositions d'améliorations adaptées à toute entreprise.

Première Chapitre
La place de la qualité dans la gestion des
entreprises

De nos jours, le discours sur la qualité est omniprésent dans le monde économique. La qualité est aujourd'hui une activité en fort développement dans de multiples sociétés. Afin de comprendre l'intérêt qu'éprouvent les entreprises à mettre en place de telles démarches d'organisation, il nous a semblé primordial de présenter au sein d'une première partie l'évolution qu'a connue la qualité.

1 Définitions

1.1 Qu'est ce que la qualité ?

Dans les dictionnaires¹, la qualité a deux définitions :

- ✚ D'abord la « manière d'être, bonne ou mauvaise, de quelque chose, état caractéristique ». Par exemple, nous pouvons parler de la qualité d'une terre.
- ✚ Le second sens est « supériorité, excellence en quelque chose ». Dans ce cas-ci, nous pouvons parler de la qualité d'un repas raffiné par exemple. Ce qui induit le sens que ce repas est meilleur que les autres. Une certaine hiérarchie est alors introduite dans ce contexte, la qualité fait référence à du haut de gamme.

Cependant, une troisième définition s'est imposée par la pratique ; une orientation plus économique correspondant au monde qui nous entoure. Les entreprises parlent donc de qualité d'un produit (ou service) lorsque celui-ci convient bien à l'attente espérée et qu'il n'a pas de défaut. Ce qui signifie que la qualité se mesure donc par le fait de mesurer les défauts constatés par rapport aux attentes et besoins des clients. Enoncé d'une autre façon, la qualité se mesure par le fait de mesurer la non-qualité. Nous rentrerons plus dans le détail ultérieurement.

De même, nous pouvons distinguer plusieurs visions² à la qualité :

- La qualité souhaitée par le client
- La qualité spécifiée contractuellement

¹ Définitions issues du dictionnaire Le Petit Larousse Illustré, 1996.

² DOUCET Christian, *La Qualité*, Que sais-je ?, 2007, Paris, p.6

- Les caractéristiques objectives du produit défini par ses performances mesurées (conformité aux exigences)
- La qualité perçue par le client (elle peut être subjective). C'est un objectif essentiel du plan commercial car c'est cela qui amène la fidélisation
- La qualité perçue par le fournisseur

Ainsi, selon le rôle de l'acteur que nous interprétons, la définition de la qualité sera différente ; chacun n'ayant pas les mêmes attentes et objectifs en termes de qualité.

Jacques CHOVE³ appuie cette idée. Il s'est attaché à définir la qualité selon le point de vue de l'acteur où nous nous plaçons :

✚ Pour un client ou un utilisateur : la qualité est la satisfaction de ses besoins par la réponse du fournisseur.

✚ Pour la production : la qualité d'une production consiste dans son aptitude à produire au moindre coût des produits satisfaisant les besoins de leurs utilisateurs.

✚ Pour une entreprise : la qualité réside en premier lieu à satisfaire les besoins des clients au moindre coût afin d'en assurer la pérennité de l'entreprise. Par conséquent, le but secondaire de la qualité est de limiter les coûts de non-qualité. Plus la qualité est présente, plus les erreurs pourront être détectées tôt dans la chaîne et ainsi permettre de réduire les coûts de réparation de cette non-qualité. D'autre part, elle repose sur la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer la qualité de ses produits et services. L'efficacité de son fonctionnement doit toujours être corrélée avec l'évolution de son environnement. Nous pouvons même élargir ce concept au fait que la pérennité de l'entreprise se doit d'aller dans le sens de la protection de l'environnement.

✚ Sachant que l'objectif de la qualité est aujourd'hui moins d'obtenir la qualité du produit ou service que le faire à coût minimal et en maîtrisant les différents risques, obtenir la qualité devient une véritable difficulté qui demande à recourir à des méthodes et techniques de plus en plus sophistiquées. D'où, dans les entreprises, nous assistons donc à la mise en place de démarches qualité.

³ CHOVE Jacques : président de la commission générale « Qualité et Management » à l'AFNOR en 1997. Il compléta la définition du terme qualité au-delà de sa définition « produit » en donnant ainsi naissance au concept de développement durable.

1.2 La qualitique :

1.2.1 Généralités :

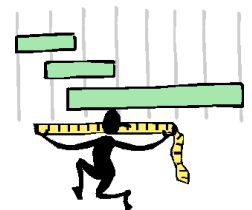
Lorsque l'on parle de qualité, il faut discerner la qualité de la qualitique. Comme expliqué précédemment, la qualité est le travail bien fait, le bon produit, le client satisfait, le travailleur consciencieux... L'accroissement fort des exigences de la qualité a conduit à l'apparition de la qualitique. Elle regroupe les méthodes et techniques destinées à faciliter l'obtention de la qualité des produits et services à coût minimal et en maîtrisant les risques. En d'autres termes, elle est constituée par un ensemble de méthodes, normes et guides qui ont pour but d'aider à la réalisation de cette qualité⁴.

Parler de qualité en abordant les normes ISO, le modèle EFQM, la méthode 6 sigma... c'est parler avant tout de qualitique. Cependant, cette vision de la qualité est réductrice car elle néglige les entreprises (et les personnes) qui font de la qualité sans recourir à ces techniques. Ces grands modèles, si bien expliqués dans les livres, ne servent que comme apport complémentaire à la qualité.

1.2.2 Quelques méthodes qualitique :

Du fait de la diversité des méthodes, il est difficile d'organiser une présentation simple et claire des objectifs de chacune. Une tentative de classement par « grandes écoles » (par grands principes de fonctionnement) a été abordée par Christian DOUCET dans son livre sur la qualité⁵ :

✚ Le contrôle qualité et les techniques associées telles que le contrôle statistique de l'activité et la notion de conformité d'un produit s'il respecte un certain taux fixé. Par conséquent, le contrôle implique l'entretien et la vérification périodique des appareils de mesure. Cela



⁴ DOUCET, 2007, *op. cit.*, p.3

⁵ DOUCET, 2007, *op. cit.*, p.13-41

s'appelle la métrologie. Le but étant d'assurer la fiabilité des mesures concernant la précision requise de la mesure souhaitée, celle de l'appareil de contrôle ainsi que le maintien dans le temps de cette précision.

- ✚ L'organisation des activités décrite dans les normes de certification ISO 9000 avec comme principe un système de management de l'entreprise basé sur le SMQ (Système de Management de la Qualité). C'est le SMQ qui pilote l'activité basée sur une organisation par processus de travail où la mise en place et le respect de procédures écrites est indispensable.

- ✚ Management de projet et management des risques pour essayer de mettre en place des projets qualité spécifiques.

- ✚ Les 6 sigma, méthode basée sur la résolution des problèmes et le Lean management basé, lui, sur l'optimisation des processus (élimination des gaspillages).

- ✚ La qualité basée sur les ressources humaines et le management. Nous y retrouvons les idées où les actions de démarches qualité représentent plutôt les groupes de travail, l'implication du personnel, les relations entre les individus, la direction et la motivation des hommes... Les principes résidant sur cette réflexion sont la qualité totale, le TQM (Total Quality Management) et le modèle EFQM (Fondation Européenne pour le Management par la Qualité). Ces préceptes managériaux ont développé une approche de la qualité fondée sur l'analyse des fondamentaux de l'entreprise et sur la mobilisation du personnel. Le nom même de la « qualité totale » souligne que la démarche qualité ne s'intéresse pas uniquement aux produits/services et aux processus mais à l'entreprise dans sa globalité et en particulier aux personnes et à leur mobilisation.

- ✚ La recherche de la qualité dans la vie quotidienne de l'entreprise. Nous retrouvons dans cette partie la Roue de Deming (appelé aussi PDCA) où l'entreprise se base sur une logique d'amélioration continue supportée par une « cale », le Kaizen où l'amélioration est effectuée par « petits pas » constamment, et les cercles de qualité.

- ✚ Le Reengineering qui consiste à revoir totalement le mode de fonctionnement d'une entreprise et ses processus.

- ✚ Le management participatif.

- ✚ Le diagramme d'Ishikawa, appelé communément « arbre des causes » ou « diagramme en arêtes de poisson » qui prend en compte les différents aspects de l'organisation. C'est la méthode des 5M (Milieu, Méthode, Matériel, Matière et Main d'œuvre).

✚ Pour finir, le diagramme de Pareto (appelé aussi méthode des 20-80) qui aide à prioriser les incidents les plus impliquant pour l'entreprise.

Toute fois, il faut faire attention ; ce n'est pas parce qu'une entreprise travaille avec des méthodes qualitive qu'elle produit nécessairement de la qualité, et inversement ce n'est pas parce qu'une entreprise n'utilise pas des méthodes de la qualitive qu'elle ne produit pas de qualité. De plus, dans certains cas, la qualitive peut même dégrader la qualité. Cela se retrouve, par exemple, lorsqu'il y a un formalisme excessif des procédés de travail. Cela crée alors un rejet de la part du personnel. Ces notions seront plus détaillées dans la suite du mémoire.

L'important à retenir est que lorsqu'une entreprise souhaite changer dans le but d'améliorer ses activités, elle entame des procédures qualité appelées « démarches qualité ». Ainsi, lors de ces périodes spécifiques, elle remet en question toute son organisation afin d'acquérir au final une meilleure efficacité.

Après ce premier tour de présentation du monde de la qualité dans les entreprises, nous allons aborder l'évolution contemporaine des concepts qualité mis en œuvre en France.

2 Un bref historique

Si nous nous basons sur la définition internationale normalisée du terme qualité⁶, à savoir « aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences », nous pouvons affirmer que le souci de qualité commence vraisemblablement dès les premières activités de production.

Le XVIIIème siècle est considéré par certains historiens⁷ de la qualité comme le siècle qui « a lancé, parmi les grandes idées qui ont engendré le monde moderne, le concept de qualité ».

Au XIXème siècle, avec la généralisation de l'entreprise industrielle, les problèmes liés à la dispersion naturelle des pièces produites en série se généralisèrent, mais l'émergence et l'utilisation de solutions à ces problèmes aussi. Ainsi, en 1840, apparaît la notion d'« acceptable » défini comme une limite de tolérance. Trente ans plus tard sont introduits les gabarits « acceptables/non acceptables », c'est à dire les limites supérieure et inférieure de tolérance⁸. Par ailleurs, la révolution industrielle s'accompagne d'un fort accroissement de la division du travail⁹. Mais aussi, il est à noter que les pièces nécessaires à la fabrication des produits finis ne sont plus forcément fabriquées au sein de la même usine. Il apparaît donc la nécessité de répertorier l'ensemble des pièces afin de permettre la compatibilité des pièces les unes par rapport aux autres. Cela présente ainsi les premiers documents écrits nécessaires à l'organisation du travail.

Au début du XXème siècle¹⁰, la maîtrise dimensionnelle des pièces produites en série est perçue comme la problématique principale de la maîtrise de la qualité des fabrications. Les

⁶ Définition issue de la norme ISO 9000 version 2000, §3.11

⁷ DRAGOMIR R. et HALAIS B, *Petite histoire de la qualité*, Paris : Ministère de l'Industrie, 1995, p.17

⁸ HERMEL P., *Qualité et management stratégiques : du mytique au réel*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989, p.27

⁹ La division du travail au sein des manufactures s'était progressivement développée dès le début du XVIIIème siècle, et tout particulièrement à partir de la parution en 1776 du célèbre ouvrage d'Adam Smith : *De la richesse des nations*.

¹⁰ DRAGOMIR R. et HALAIS B, *Petite histoire de la qualité*, Paris : Ministère de l'Industrie, 1995, p.31

pays les plus industrialisés voient, à cette époque, la mise en place d'institutions nationales normatives concourant à aider les entreprises à résoudre cette problématique. Parallèlement, en ce début du XXème siècle, l'orientation de la gestion se tourne vers la science. Dans le contexte de l'époque où n'est scientifique que ce qui peut se mesurer, une gestion rationnelle et déterministe de l'entreprise s'imposa : c'est le « Scientific management ». Cette idéologie fut théorisée aux Etats-Unis par Taylor en 1911 et repris en France sous le terme d'« Organisation Scientifique du Travail » (OST). Ce qui engendra que la gestion taylorienne de la qualité des fabrications ne se concevait qu'au travers de normes préétablies. C'est-à-dire qu'elle se concrétisait essentiellement par une inspection par rapport aux standards, permettant d'établir la conformité (ou non-conformité) des états du produit. Ceci représente le principe même de prévention de la qualité ; ce qui est par ailleurs un des fondements de l'assurance de la qualité et de la qualité totale. Cependant, contrairement à ces deux phases suivantes de l'histoire de la qualité, la maîtrise statistique de la qualité ne fait pas référence au client : les Niveaux de Qualité Acceptable (NQA), issus de raisonnements scientifiques et économiques, sont déterminés par des bureaux des méthodes des entreprises et non imposés par les clients. Nous distinguons donc une séparation entre la fabrication et le contrôle qualité ; ce qui correspond au cadre de l'Organisation scientifique du travail prônée par Taylor. Cette spécialisation des tâches a institutionnalisé les départements qualité dans les entreprises. Le contrôle traditionnel se caractérisait donc par sa position extérieure à l'exécution du travail : « Celui qui fabrique ou exécute, ne peut en même temps contrôler son travail »¹¹. Les services qualité modernes sont donc nés pour la plupart à partir du contrôle. Nous pouvons en conclure que jusqu'aux années de 1970, il était surtout question de « contrôle qualité » et d'« inspection ». La qualité consistait à contrôler les produits un par un, ou par échantillonnage, en s'assurant après coup que les contrôles étaient bien faits.

Mais qu'en est-il de la motivation et mobilisation des salariés ?

Au début des années 70¹², le développement des pratiques de l'enrichissement des tâches, des groupes autonomes de production et la recherche de la polyvalence des collaborateurs ouvrent la voie à l'« autocontrôle ». La recherche de la motivation au travail par la

¹¹ BOERI Daniel, *Maîtriser la Qualité : Tout sur la certification et la qualité totale*, Maxima, Paris, 2003, p.16

¹² BOERI, 2003, *op. cit.*, p.17

responsabilité (individuelle ou en sous-groupe) conduit à intégrer le contrôle comme faisant partie de l'exécution. L'autocontrôle a pour conséquence directe la création de groupes autonomes de travail. La marche vers la polyvalence, amorcée par cette organisation du travail, a conduit à développer des programmes de formations des employés. La qualité est toujours mesurée, cependant cette « note qualité » sert également à mesurer l'accroissement des compétences des collaborateurs avec la montée en puissance de la polyvalence. Comme nous vous le montrerons par la suite, un travailleur compétent et impliqué permettra une meilleure qualité de travail.

Après avoir fait un tour d'horizon dans le passé, nous allons nous attarder sur la qualité contemporaine.

3 Le passage d'une logique produit à une logique client

3.1 L'assurance de la qualité : l'émergence de la focalisation client

A l'issue de la seconde guerre mondiale, les échanges entre producteurs et consommateurs se métamorphosent : à la production de masse succède la consommation de masse. Les consommateurs sont de plus en plus nombreux et anonymes. Ils achètent des produits de plus en plus différenciés et nombreux. Or, si les techniques scientifiques ne peuvent justifier les causes d'un tel niveau de consommation, il se pose alors une question de cohérence entre l'organisation de la production (héritière du pragmatisme taylorien) et l'organisation des échanges de produits de consommation. Ainsi, pour évaluer la qualité, les entreprises sont confrontées à la nécessité d'élucider le dilemme suivant :

- Soit la qualité est établie par le client, mais comment la connaître sur un marché de masse ?
- Soit la qualité est établie par l'entreprise, mais comment concilier la production et la multiplicité des comportements de consommation ?

Parallèlement, à partir des années 1950, l'accroissement régulier du secteur des services conduisit les grands théoriciens de la qualité (tels que Juran¹³, Feigenbaum¹⁴ et Deming¹⁵) à appréhender différemment la place du client au sein du concept de qualité. Une logique préventive et contractuelle centrée sur les processus fut ainsi théorisée. Cette émergence

¹³ Joseph Moser JURAN est considéré comme le principal fondateur des démarches qualité. Il développa de très nombreux concepts, méthodes, et outils qualité.

¹⁴ Armand FEIGENBAUM est l'initiateur du « *Total Quality Control* » en 1950. C'est le seul à avoir utilisé le mot « total ». Il préconise une gestion « élargie » de la qualité, appliquée à toutes les étapes, de la conception du produit à sa livraison, plutôt que de se limiter, à un contrôle de qualité au stade de la fabrication. De même, il a aussi mis au point la méthode de gestion économique de la qualité en 1945 qui consiste à additionner les coûts d'obtention de la qualité (contrôle et prévention) et les coûts de non-qualité (coût des défaillances).

¹⁵ William Edwards DEMING a été un statisticien américain du XXe siècle. Bien que son implication dans l'augmentation de la production intérieure des États-Unis pendant la seconde guerre mondiale lui soit attribuée, il est surtout connu pour son travail au Japon. À partir de 1950 il fut un acteur majeur dans l'émergence d'une production japonaise de produit innovants et de haute qualité.

progressive de la focalisation client correspond concrètement à l'idée de l'existence d'un « client-roi » qui serait représentatif de la « moyenne des clients réels ». Il est supposé orienter l'activité économique de l'entreprise par ses désirs ; qu'il s'agit donc de satisfaire. C'est dans ce contexte que la nécessité d'une relation de confiance rationnelle entre les entreprises et ses clients donne naissance au concept de fiabilité du produit.

De plus, une nouvelle dimension concernant la qualité apparaît, une dimension économique basée sur le fait de : satisfaire le client au moyen de processus fiabilisés à un coût optimum. Cela conduit au principe d'assurance de la qualité qui consiste en « *la mise en œuvre d'un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise* »¹⁶. A l'heure d'aujourd'hui, l'assurance de la qualité est définie ainsi : « *partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites* »¹⁷. Le principe de base repose sur le concept selon lequel qu'avant de pouvoir assurer la qualité, il convient de la construire. Cette idée simple à priori constitue cependant une évolution profonde, car elle marque le passage d'une qualité centrée sur le produit à une qualité centrée sur les processus organisationnels. La qualité des produits sera ainsi obtenue par la maîtrise des processus de l'entreprise, et plus particulièrement par la maîtrise du processus de production. Cette volonté de maîtrise se traduit essentiellement par¹⁸ :

- L'identification de l'enchaînement des différentes activités, des tâches et des responsabilités respectives des acteurs (« processus »)
- La définition et l'utilisation d'indicateurs qui témoignent du fonctionnement des processus et qui permettent de les piloter, c'est-à-dire qui permettent de mettre en œuvre si nécessaire des actions préventives et correctives adaptées en prévention de l'apparition de produits défectueux.

¹⁶ Définition extraite de la norme AFNOR NF X50-109 publiée en décembre 1979. Il faut noter que depuis la publication en 1959 de la première norme d'assurance de la qualité (standard américain MIL-Q-9858), jusqu'à l'édition 2000 de la norme ISO 9000, le sens fondamental du principe d'assurance de la qualité consistant à donner confiance n'a jamais été modifié.

¹⁷ Définition extraite de la norme ISO 9000 version 2000 de l'AFNOR.

¹⁸ DOUCET Christian, *Certification qualité utile*, Editions Insep Consulting, Paris, 2003, p.23

- La formalisation des règles associées de façon à ce qu'elles soient claires et pérennes car sans un écrit, elles seront rapidement oubliées. De plus, la rédaction et la mise en application de cette documentation doit être régulièrement actualisée.
- La mise en œuvre régulière de revues par la direction et d'audits permettant de maintenir le système efficient, de l'ajuster aux évolutions et de procéder à des améliorations.

La particularité fondamentale de l'assurance qualité réside dans sa véritable raison d'être : la confiance qu'elle est censée donner au client quant aux capacités du fournisseur à satisfaire ses besoins. Expliqué autrement, l'assurance qualité doit être comprise dans son sens littéral de garantir la qualité pour le client. Elle induit donc une exigence de résultat.

Il faudra attendre le succès des normes ISO 9000 publiées en 1987 [explication faite plus loin dans le corps du mémoire] pour qu'elle s'inscrive dans une politique de management et que son application s'étende progressivement à tous les secteurs industriels et qu'elle soit de plus en plus reconnue en tant qu'un véritable outil de bonne gestion et de progrès.

3.2 La naissance de la qualité totale

Nous avons donc vu que les démarches qualité avaient changé et progressé par le passé. Cependant, ces changements se sont accélérés considérablement depuis une trentaine d'années. Parallèlement au déploiement international de l'assurance de la qualité avec le succès de la série des normes ISO 9000 et face à la concurrence japonaise dans les années 1980, les entreprises françaises ont progressivement adopté le modèle fondé sur la qualité totale, dénommé aussi TQC (*Total Quality Control*) par Feigenbaum¹⁹. A l'heure actuelle,

¹⁹ Feigenbaum est le premier à avoir associé le mot « total » à celui de « qualité » en 1956. Selon lui, la qualité des produits ne peut être sous l'unique responsabilité de la fabrication ; toutes les fonctions doivent être impliquées : « *La maîtrise de la qualité doit démarrer dès la conception du produit pour ne se terminer que lors de la remise du produit au client ; la qualité est le travail de tous ; la coopération de tous les départements est nécessaire pour garantir la qualité* ».

ce modèle de gestion de la qualité reste toujours d'actualité et bon nombre d'entreprises s'initient encore à ses principes. Face à des consommateurs zappeurs et toujours plus exigeants, la différenciation des produits et services s'opère dorénavant à travers la qualité.

3.2.1 Les origines de la qualité totale, l'apport de l'école japonaise

Les premières applications qualité furent japonaises ; ce sont les japonais qui ont mis en pratique la notion de qualité d'un produit. En effet, après la seconde guerre mondiale, la survie du Japon dépendra de son exportation considérant la qualité comme un atout majeur dans la compétitivité internationale. Ce développe alors un vaste programme de promotion de la qualité. S'ils ont réussi à changer en quelques années leur mauvaise image envers le consommateur c'est avant tout parce qu'ils ont compris qu'un client est plus vite mécontent qu'il n'est content, et que l'on ne peut plus, avec la concurrence actuelle, prendre le risque de le décevoir. C'est à force de patience, de contrôles systématiques, et surtout d'intérêt pour leurs produits, qu'ils sont devenus des concurrents redoutables au plus haut niveau mondial.

En 1962, sous l'impulsion d'Ishikawa²⁰, le programme de promotion de la qualité engagé depuis une dizaine d'années est élargi à l'ensemble des salariés japonais. C'est le rôle des premiers « cercles de qualité » qui s'implantent par la suite rapidement et à une très grande échelle.

²⁰ Ishikawa, professeur à l'Université de Tokyo, ingénieur, chimiste est l'un des précurseurs et théoriciens pour la gestion de la qualité. On lui doit notamment le *diagramme de causes et effets* qui est un des outils fondamental pour assister les cercles de qualité.

3.2.2 Les principes du TQM

Les éléments de la culture d'entreprise japonaise vont faire évoluer l'objectif initial des cercles de qualité vers l'intégration de ceux-ci dans une stratégie globale de progrès continu. A l'inverse du taylorisme et du fordisme, où la direction tire l'entreprise vers ses buts, les japonais considèrent chacun des employés comme un moteur vers l'accomplissement des objectifs. C'est en partant de cette idée que le terme « qualité totale » s'est progressivement imposée.

Cependant, ce concept de recherche de l'excellence a évolué en prenant des formes et appellations diverses²⁴ : telles que « qualité totale », « management par la qualité totale », ou encore « management total de la qualité ». Cette dernière expression, provenant de la traduction littérale du TQM (*Total Quality Management*), mettait en relief que le concept de management de la qualité étendait sa signification dans le sens de la participation et de la motivation de tous les membres de l'entreprise dans l'intérêt de l'entreprise elle-même, de ses salariés, de ses clients et de la société au sens large. Suivant ce concept, le terme « total » signifie que toutes les fonctions de l'entreprise doivent être impliquées du haut de la hiérarchie à la base, et que toutes les parties prenantes doivent être satisfaites. Au Japon, la prise en compte de l'employé dans son travail est importante. Celui-ci doit être instruit et savoir communiquer pour améliorer son niveau de qualification, et être rigoureusement encadré par un management actif et à l'écoute. Ces grands principes de management se sont progressivement imposés dans d'autres pays, tel la France.

Au début des années 1980, les produits japonais inondent les marchés avec une qualité meilleure pour un prix moindre. Les clients deviennent de plus en plus exigeants. Et comme l'offre est supérieure à la demande, il faut se battre sur tous les plans pour vendre, notamment sur la qualité, qui devient un facteur de compétitivité et un argument commercial. Face aux succès croissants des entreprises japonaises, les entreprises industrielles françaises adoptent également ces nouveaux principes. Elles vont tenter de s'inspirer de ce mode de gestion japonais qui associe étroitement les salariés à la recherche d'une amélioration continue de la qualité. L'heure est donc au management participatif

²¹ FROMAN, 2007, *op. cit.*, p.16

pour mobiliser chacun autour d'un objectif collectif ambitieux décliné le plus souvent en termes d'excellence.

Pendant les années 80, le mouvement vers la qualité totale prend donc de l'ampleur ; de nombreuses entreprises de biens et de services s'engagent dans cette voie. Il s'agira alors de la nécessité de recentrer la démarche qualité sur les vraies préoccupations stratégiques de l'entreprise, et de l'axer plus vers des modes d'actions techniques ou organisationnels²⁵. Ces démarches sont avant tout fondées sur des modes d'actions favorisant la participation et la mobilisation des personnels.

L'américain Armand Feigenbaum définira le principe de qualité totale en 1990. Selon lui, il s'agit d'un « *système destiné à intégrer efficacement les efforts des divers groupes d'une organisation afin de développer, de maintenir et d'améliorer la qualité. Son but est de permettre au marketing, aux études, à la production et aux services d'atteindre une complète satisfaction du client de la façon la plus économique*²⁶ ».

En 1994, Richard Hodgetts identifiera les 10 principales valeurs du TQM. Ces 10 principales valeurs sont les suivantes :

- 1) La focalisation client
- 2) Le leadership (engagement de la direction générale)
- 3) La participation des salariés à tous les niveaux
- 4) Un système de reconnaissance des efforts fournis par les salariés
- 5) La réduction de la durée des cycles (ou processus)
- 6) La logique préventive
- 7) L'approche factuelle pour la prise de décision
- 8) La vision à long terme
- 9) Le développement de partenariats
- 10) La responsabilité publique

²² Auparavant, les démarches qualité ne consistaient qu'à vérifier le travail effectué par chaque employé, l'objectif étant de limiter au maximum le nombre de rebus ou de pièces défectueuses, sans prendre en compte les idées ou les remarques des ouvriers.

²³ BALLERY Elisabeth, *Evolution de la qualité : le bilan, vingt ans après !*, Qualité et mouvement, n°62, 2004, p.20-30

La majorité de ces concepts correspond aux principes fondateurs de la qualité créés dès les années 1950 en y rajoutant une considération nouvelle pour l'Europe : la dimension humaine de la qualité.

3.3 La normalisation au service du client²⁷

Face à une concurrence de plus en plus accrue, les clients deviennent de plus en plus exigeants. Ces derniers, méfiants, veulent désormais des preuves de la qualité de leurs produits. C'est ainsi que naît au début des années 1990 la certification du concept d'« assurance qualité ».

3.3.1 Présentation de la certification

Aux Etats-Unis, l'impulsion normative donnée au cours de la seconde guerre mondiale est entretenue dans le secteur industriel de l'armement. Compte tenu de la fiabilité nécessaire des matériels et de l'unicité de l'utilisation de ceux-ci (productions issues de l'industrie militaire), la notion d'assurance de la qualité s'impose en effet tout naturellement dans ce secteur.

Le *National Standards Policy Advisory Committee* définit les standards comme suit²⁸ :

« Les standards sont un ensemble de règles, de conditions et d'exigences concernant les définitions, la classification de composants, la spécification de matériaux et de la performance d'opérations, la définition de procédures, la mesure de la qualité de produits, de systèmes, de services et de pratiques ».

²⁴ Les idées et dates de cette partie sont issues du cours de *management de la qualité* de Mme ALLIEVI DOROSZ (membre d'ALMASYS Conseil), Master 1 de l'Ecole Européenne des Transports.

²⁵ SUSSLAND Willy, *Le manager, la qualité et les normes ISO – De l'ISO 9000 vers la qualité totale*, Presses

La certification des produits se met en place dans les pays les plus industrialisés dès le début des années 1950. [La certification des systèmes qualité est donc plutôt récente dans les secteurs de l'industrie civile.] En effet, à la fin de la seconde guerre mondiale, les organismes de normalisation nationaux et internationaux reprennent leur activité d'avant 1939. L'*International Standard Organisation* (ISO) est créée en 1947 sous la forme qu'elle gardera jusqu'à nos jours. Le but de cette institution internationale est de faciliter les échanges d'après guerre²⁹ ; « *c'est en passant par la qualité que la confiance sera recréée* ». Les débuts de la certification des produits apparaissent.

La certification à une norme réside dans le fait de l'obtention d'une attestation, fournie par un organisme certificateur, de la conformité de ce produit à un certain nombre de normes garantissant la sécurité d'utilisation, l'aptitude à l'emploi et la qualité sélective dudit produit. La marque « NF », créée par l'AFNOR avant la guerre en 1941, se met donc en place à partir des années 1950. En fait, les débuts de la certification des produits marquent l'arrivée dans le champ de la normalisation d'un personnage inconnu jusque-là : le consommateur.

La conséquence directe est que « *Ceci est un événement d'importance capitale dans l'évolution de la normalisation et de ses instances* ». La norme n'est plus seulement un « *outil technique de bonne entente industrielle, mais aussi une arme de conquête des marchés* »³⁰. Elle est devenue une preuve tangible que l'assurance de la qualité est prise en compte dans l'entreprise.

²⁶ L'ISO définit sa mission ainsi : « *...favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde en vue de faciliter entre les nations les échanges de marchandises et de prestations de services et de développer la coopération dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique* ». Définition issue de : SUSSLAND, *op. cit.*, 1996, p.24

²⁷ COCHOY Frank, *De l'« AFNOR » à « NF » ou la progressive marchandisation de la normalisation industrielle*,

3.3.2 Les normes de la famille ISO 9000

C'est en 1980 que l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) a créé le comité ISO/TC 176 pour élaborer des normes d'assurance qualité applicables à tous les secteurs : de l'industrie et des services³¹. Il s'agissait à l'époque de mettre à la disposition des différents donneurs d'ordres un référentiel unique et international permettant d'« auditer » leurs fournisseurs.

Les normes doivent fournir un cadre stable³² permettant les échanges dans une activité donnée. C'est-à-dire qu'il existe un certain nombre de concepts, de pratiques, d'outils et de données qui permettent l'interaction entre divers acteurs.

La première série des normes ISO « Gestion et assurance de la qualité » a été publiée en 1986. Elle était composée de 5 parties :

- ✚ ISO 9000 : « Normes pour la gestion et l'assurance de la qualité – Lignes directrices pour la sélection et l'utilisation »
- ✚ ISO 9001, 9002 et 9003 : « Systèmes qualité – Modèles pour l'assurance de la qualité, normes applicables en situation contractuelle »
- ✚ ISO 9004 : « Gestion de la qualité et éléments de système qualité – Lignes directrices, norme destinée à la gestion interne »

Depuis, plusieurs versions se sont succédé. Les plus connus étant 1994 et bien entendu 2000. Voici un descriptif concis³³ :

L'ISO 9000 se concentre sur un verrouillage des processus par des procédures.

L'ISO 9001 §4.1 définit les politiques qualité comme un moyen de satisfaire les exigences (contractuelles) de la clientèle. Cependant l'ISO ne s'intéresse qu'aux processus courants.

L'ISO 9001 §4.2 traite l'organisation en gestion de projet permanent pour l'amélioration des processus ordinaires.

²⁸ FROMAN Bernard et al., *Qualité Sécurité Environnement – Construire un système de management intégré*, AFNOR, 2007, Paris, p.11

²⁹ GRISEL Laurent et OSSET Philippe, *L'analyse du cycle de vie d'un produit ou d'un service – Applications et mise en pratique*, AFNOR, 2004, Paris, p.251

³⁰ SUSSLAND, *op. cit.*, 1996, p.133

L'ISO 9001 §4.18 parle du personnel et appuie sur le fait qu'il faut prendre en compte essentiellement les compétences des personnes qui ont un impact sur la qualité. L'accent est donc mis sur l'évaluation des compétences et sur la formation.

...

Et nous pourrions continuer ainsi comme cela longtemps car les normes ISO 9000 sont des normes d'organisation qui traite tous les sujets afférents au management de la qualité.

Responsabiliser le personnel, c'est l'inciter à faire son travail parfaitement, ce qui engendre une satisfaction optimale du client envers les produits et services proposés par l'entreprise. Ce cercle vertueux est aujourd'hui la base de travail de toute entreprise certifiée ISO 9000, comme nous avons pu le constater ci-dessus.

En constante évolution aujourd'hui pratiquer la qualité, être certifié... c'est garantir au client un certain niveau de qualité. C'est également se différencier des entreprises concurrentes, en prouvant à son client son engagement à lui fournir des produits et services certifiés. Mais c'est surtout une refonte totale de l'ensemble des processus de l'entreprise, afin d'optimiser au mieux la production et d'impliquer l'ensemble du personnel dans le fonctionnement de l'entreprise et dans sa démarche qualité. Les entreprises ont donc pris conscience depuis quelques années de l'importance à mettre en place un système de management de la qualité. Uniquement orientée production à leurs débuts, la concurrence et les évolutions de mentalités ont progressivement contraint les entreprises à s'inscrire dans une démarche de certification. Cependant, la certification n'est qu'une étape sur l'ascension vers l'atteinte de la qualité optimale. Les experts de la qualité américaine (le Malcolm Baldrige National Quality Award) estiment que seulement 30% de la performance idéale de la qualité est atteinte par la conformité aux normes ISO 9000³⁴. Les managers doivent s'orienter vers l'excellence, et cela passe forcément par l'évolution de leur système de management.

³¹ SUSSLAND, *op. cit.*, 1996, p.115

Deuxième Chapitre

Le Système de Management de la Qualité :
assurer la pérennisation de l'entreprise

Dans la première partie, nous avons donc vu que ces dix dernières années, le management par la qualité a graduellement pénétré l'ensemble des pays et les entreprises. Le principal facteur de ce développement a été l'engouement pour l'assurance de la qualité à travers les normes ISO 9000 ; et notamment avec la version 2000 qui a mis l'accent sur l'écoute et la satisfaction du client, sur l'efficacité du système de management ainsi que sur l'amélioration continue des performances.

Dans un contexte toujours plus affirmé de recherche de la « qualité du management », les entreprises ont pris de plus en conscience de la nécessité de satisfaire toutes les « parties intéressées ». Nous entendons par parties intéressées par la qualité non seulement les clients et le PDG mais aussi tous les autres niveaux de l'entreprise tels que la direction, les managers, tous les salariés membre du personnel et les actionnaires. Parallèlement, la demande de qualité ne reste pas spécifique en interne à l'entreprise, les fournisseurs ou partenaires extérieurs sont eux aussi des parties intéressées dans la recherche de la qualité³⁵. Cette nouvelle façon de lier des relations entre les parties prenantes rejoint ainsi le concept de développement durable, visant à la pérennité. Saint-Exupéry a dit que « *Nous n'héritons pas la terre de nos ancêtres, nous l'empruntons à nos enfants* »³⁶. Appliqué au monde de l'entreprise, cela signifie bien qu'il ne faut pas rester sur ses acquis passés mais toujours s'orienter et aller de l'avant afin d'améliorer les performances futures. Il est donc nécessaire d'avoir une vision à long terme afin de pérenniser l'entreprise. Dans le domaine spécifique de la qualité, la priorité pour les entreprises est alors de bien mobiliser et dynamiser l'ensemble des acteurs en appliquant des systèmes de management de plus en plus évolués basés sur le concept de l'amélioration continue.

1 Le concept d'un Système de Management de la Qualité

Un Système de Management de la Qualité, souvent abrégé SMQ (en anglais : *Quality Management System*), est l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaire à la maîtrise et à l'amélioration des divers

³⁵ MADOZ Jean-Pierre, *100 questions pour comprendre et agir - L'amélioration continue*, AFNOR, 2005, Paris, p.15

³⁶ MADOZ, 2005, *op. cit.*, p.18

processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances³⁷. En d'autres termes, diriger et faire fonctionner une entreprise avec succès nécessite de l'orienter et de la contrôler méthodiquement. Ce succès peut résulter de la mise en œuvre et de l'entretien d'un système de management de la qualité (SMQ) basé idéalement sur certains principes.

1.1 Les 8 principes du management de la qualité

Huit principes fondamentaux pour le management de la qualité ont été identifiés pour mener les entreprises vers de meilleures performances. Ils constituent la base des normes relatives au système de management des séries ISO 9000 version 2000 et version 2008. Par ailleurs, la norme ISO 9000 stipule que « *le Système de Management de la Qualité permet d'orienter et de contrôler un organisme en matière de Qualité* ». Ils définissent un cadre de référence qui permet aux entreprises d'améliorer leurs performances de façon continue, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires...). Ces principes sont issus des meilleures pratiques et de l'expérience d'un grand nombre d'entreprises et d'institutions au niveau international ainsi qu'avec un regroupement de connaissances provenant d'experts qualité internationaux ; lesquels sont membres au comité technique ISO/TC 176 : « management de la qualité et de l'assurance qualité »³⁸.

Les huit principes de management de la qualité sont définis dans l'ISO 9000 version 2005 (*Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*) ainsi que dans l'ISO 9004 version 2000 (*Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances*)³⁹.

³⁷ Définition selon www.wikipedia.org

³⁸ Ce comité est responsable de l'élaboration et de la mise à jour des normes ISO 9000. Donnée issue de http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/qmp.htm

³⁹ Explications des 8 principes prises à partir du lien ci-dessus.

1.1.1 L'Orientation client

L'entreprise dépend de ses clients. Elle doit donc mettre en œuvre un mécanisme d'écoute et de compréhension de leurs besoins, présents et futurs. L'objectif étant de satisfaire leurs exigences et d'aller au-devant de leurs attentes. Il est important pour cela de faire entendre la voix du client dans toute l'entreprise. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction, agir sur les résultats et le traitement de leurs réclamations.

1.1.2 Le Leadership

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

1.1.3 L'implication du personnel

Le personnel, quelque soit sa position hiérarchique, est le cœur même de tout organisme, que cela soit une entreprise ou un autre regroupement telle qu'une association. L'implication du personnel est indispensable pour que l'entreprise puisse progresser. Par conséquent, il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance, de les responsabiliser et de fixer avec eux des objectifs motivants qu'ils puissent s'approprier. Ce principe sera détaillé dans la 3^{ème} partie de notre mémoire.

L'Approche processus

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

1.1.4 Le Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer l'entreprise comme un système de processus interdépendants en vue d'un objectif donné permet d'améliorer son efficacité et son efficience. Ce principe permet de clarifier le fonctionnement de l'entreprise, de mettre à jour et de supprimer les activités « doublons ». Ainsi, cela assure une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités de chacun, nécessaires pour réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages inter-fonctionnels.

1.1.5 L'Amélioration continue

L'objet de l'amélioration continue d'un système de management de la qualité est d'augmenter la probabilité de satisfaire les clients et les autres parties intéressées. Les résultats sont revus, autant que cela est nécessaire, pour déterminer d'autres opportunités d'amélioration. L'amélioration continue de la performance globale de l'entreprise doit être un objectif permanent de celle-ci. Le principe de l'amélioration continue est souvent représenté par un cycle d'actions, appelé « roue de Deming » ou cycle PDCA : Plan (Planifier, prévoir), Do (faire), Check (Vérifier), Act (Réagir). Cette partie sera expliquée plus en détail plus loin.

1.1.6 Approche factuelle pour la prise de décision

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

1.1.7 Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants. Des relations mutuellement bénéfiques permettront d'augmenter leurs capacités à créer de la valeur. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les intérêts des deux parties partenaires, de définir clairement leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances. Il faut donc établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme. Une communication claire, ouverte et transparente est nécessaire. Les informations (et les plans futurs) doivent être partagées. Pour resserrer les liens, le mieux est d'établir des activités communes de développement et d'amélioration (par exemple : des démarches qualité touchant les deux sociétés).

1.2 Les différences relatives aux parties intéressées

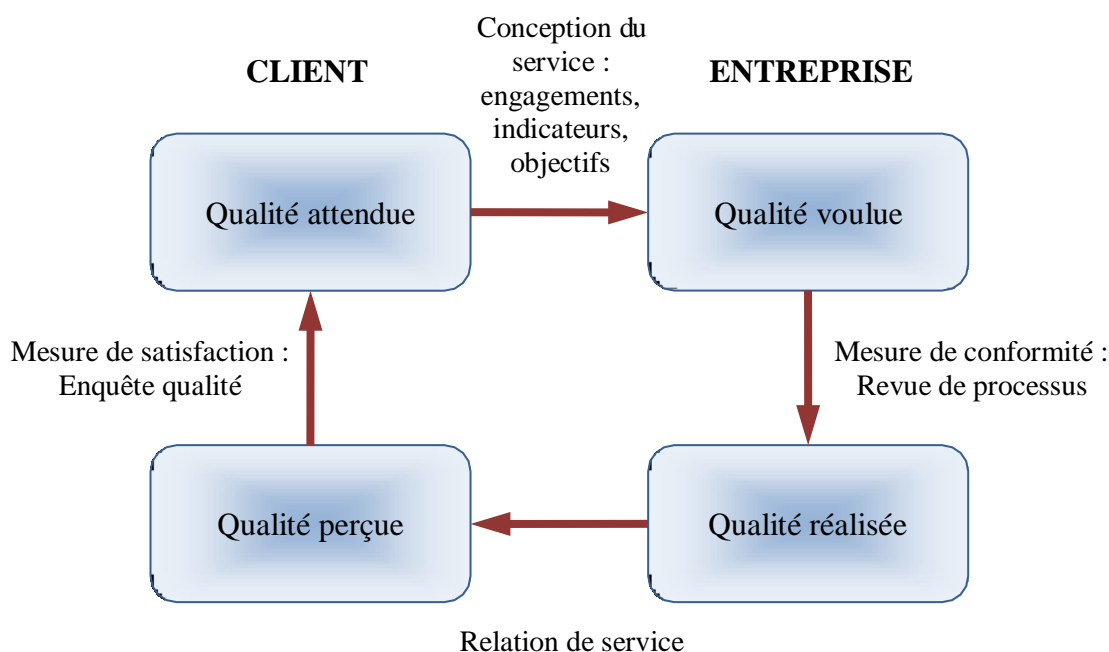
En 1994, la norme ISO 9000 recommandait déjà que « le fournisseur satisfasse les attentes et besoins de toutes ses parties prenantes ». La révision en 2000 approfondie ce principe en mettant l'accent sur la satisfaction des « parties intéressées » de l'entreprise. L'ISO 9000 version 2000 §3.3.7 définit une partie intéressée comme « personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme [c'est-à-dire ici dans le cas d'une entreprise]. Exemple : clients, propriétaires, personnes d'un

organisme, fournisseurs, banques, syndicats, partenaires ou société ». Dans notre cas de SMQ, les parties intéressées sont essentiellement les clients, les actionnaires, les fournisseurs et bien entendu le personnel de l'entreprise.

1.2.1 Le Cycle de la Qualité selon Averous concernant les clients

Averous⁴⁰ distingue quatre perceptions de la qualité, orientées client ou entreprise :

- ✚ **La qualité attendue** : c'est le niveau de qualité que le client souhaite obtenir.
- ✚ **La qualité voulue** : c'est le niveau de qualité pour lequel l'entreprise s'engage en fonction de la qualité attendue par le client et de la volonté de d'y répondre.
- ✚ **La qualité réalisée** : les indicateurs de suivi de l'activité permettent de mesurer les écarts entre les résultats obtenus et ceux fixés par l'entreprise.
- ✚ **La qualité perçue** : c'est le ressenti qu'a le client de ce qu'on lui fournit comme qualité. Cela peut être mesuré par une enquête de satisfaction. Le taux de plaintes des clients peut aussi être un révélateur pour une mauvaise qualité perçue.



Schéma⁴¹ : Le modèle CYQ : approche descriptive

40

AVEROUS Bernard et Danièle, Mesure et Manager la qualité de service, Insep Consulting éditions, 2004, Paris

La *qualité de service attendue* par le client contraint les entreprises à délivrer un certain niveau d'objectifs qualitatifs, se traduisant ici même par la *qualité de service voulue* par l'entreprise, cette dernière essayant de s'adapter toujours du mieux possible aux exigences et aux attentes de ses clients.

Néanmoins, à travers une enquête de satisfaction, nous pouvons constater que le *service réalisé* par l'entreprise ne correspond pas toujours au *service attendu* par le client, celui-ci ayant une évaluation du service (*qualité perçue*) parfois inférieure à ses attentes.

Ce modèle est donc un cercle vertueux dans lequel il est nécessaire d'adapter du mieux possible l'activité (produits et services) aux attentes et aux exigences des clients. La qualité de service sera donc optimale lorsque la qualité réalisée par l'entreprise sera égale à la qualité perçue du client.

1.2.2 Entreprise : direction et actionnaire

Le seul et réel objectif de l'entreprise est d'être rentable à court terme mais aussi à long terme. Les autres objectifs que l'on entend souvent sont des objectifs secondaires.

1.2.3 Fournisseurs

Un système de management de la qualité est un moyen d'assurer aux fournisseurs un partenariat basé sur l'échange d'information. Les processus de l'entreprise étant connus par le fournisseur, les collaborations n'en seront que plus facilitées.

1.1.1 Le responsable du service qualité

Le responsable qualité est celui qui a le « pouvoir » de déployer le SMQ au sein de l'entreprise. Il lui en incombe la responsabilité et la réussite de celui-ci. Il est le représentant « qualité ». Sa fonction est d'être un « facilitateur » qui doit savoir utiliser la communication pour identifier les axes d'améliorations et caler les cibles sur la vision de la direction.

1.1.2 Personnel

Tout l'enjeu d'un SMQ sera expliqué ultérieurement dans la troisième partie.

⁴¹ AVEROUS, 2004, *op. cit.*, p.39

2 La démarche qualité, une étape clef de l'amélioration continue

Ou comment améliorer avec ordre et méthode ?

2.1 Qu'est ce que l'amélioration continue du système de management ?

L'amélioration continue au sens de la norme, fait donc partie des 8 principes de management de la qualité. L'entreprise ne doit plus se satisfaire de la conformité, mais elle doit s'inscrire dans une logique de performances améliorées ; c'est-à-dire dans une dynamique permanente qui se nourrit des défaillances pour guider l'entreprise vers l'amélioration continue. L'amélioration continue concerne donc les améliorations des performances, en particulier⁴² :

- L'efficacité⁴³ de son système de management, c'est-à-dire la satisfaction des clients (ce qui corrobore avec les exigences des normes ISO 9001).
- L'efficience⁴⁴ de son système de management, c'est-à-dire la satisfaction des clients mais aussi des autres parties intéressées

Préférer des améliorations continues à des changements par palier, donc brutaux, facilite le pilotage de l'entreprise. C'est un choix de méthode de changement fonctionnant en cycle.



La « roue de Deming » (ou « PDCA ») est une illustration parfaite d'amélioration constante et progressive de la qualité. C'est au travers de ce cycle vertueux de la qualité que notre

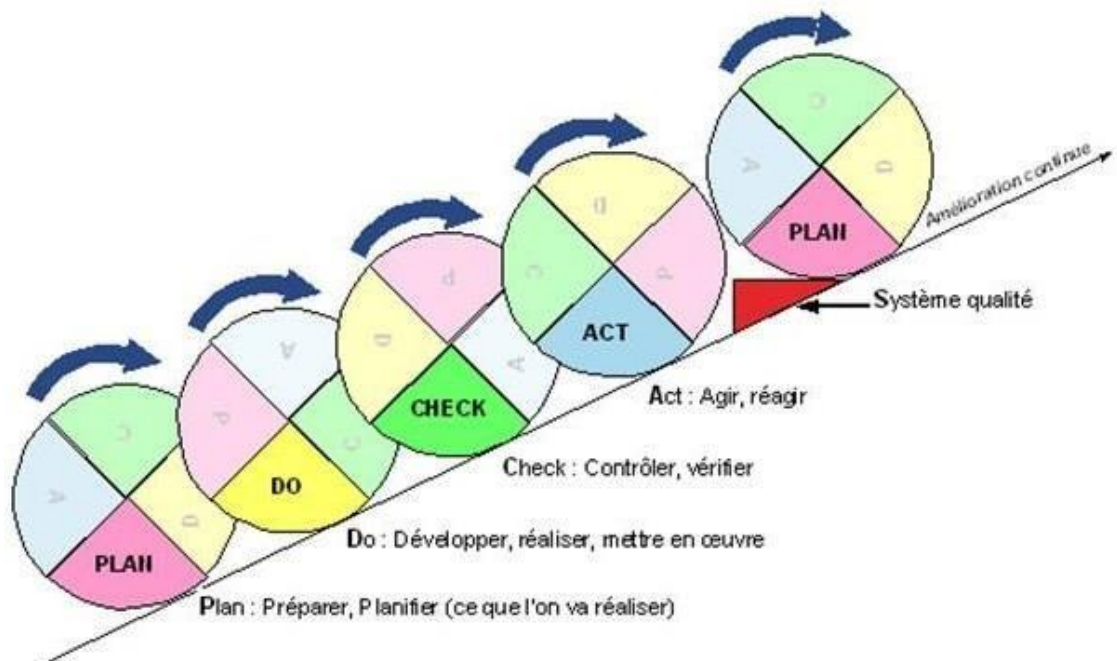
⁴² MADOZ, 2005, *op. cit.*, p.33

⁴³ L'efficacité se définit par l'atteinte de la satisfaction des clients pour la fourniture de produits ou services, en conformité avec les accords contractuels et la réglementation.

⁴⁴ L'efficience, c'est l'efficacité par une économie des ressources.

Système nous permet de nous améliorer en continu, avec pour point de mire l'excellence. Schéma⁴⁵ : La roue de Deming

L'évolution au sein de l'entreprise peut se représenter de façon progressive ; comme vous l'illustre le schéma ci-dessous.



Schéma⁴⁶ : la vrille du PDCA

La construction d'un système de management constitue une activité pour laquelle l'entreprise suivra le cycle PDCA.

Les actions d'amélioration comprennent les éléments suivants⁴⁷ :

- 1) Analyse et évaluation de la situation existante pour identifier des domaines d'amélioration
- 2) Etablissement des objectifs
- 3) Recherche de solutions possibles pour atteindre ces objectifs
- 4) Evaluation de ces solutions et sélection

⁴⁵ Image prise sur le site : <http://www.jp2a-genese.fr/content/pages/deploiement.php>

⁴⁶ Image prise sur le site : http://www.cheval-qualite.com/newsletter/2008_10/index.php suivant le concept présenté dans le livre de MADDOZ sur l'amélioration continue, 2005, p.41

⁴⁷ SEGOT Jacques et GASQUET Christophe, *Assurer le passage à la norme ISO 9001 version 2000 – En route vers l'excellence*, AFNOR, 2001, Paris, §3.2.9 ; extrait du livre de MADDOZ, 2005, *op. cit.*, p.90

- 5) Mise en œuvre de la solution choisie
- 6) Mesure, analyse et évaluation des résultats pour déterminer si les objectifs ont été atteints
- 7) Formalisation des changements.

Cette vrille part donc d'un état des lieux pour atteindre au mieux des objectifs qualité passant par des plans d'actions.

Cette démarche est exigeante et demande du soutien et de la préparation car elle remet en permanence en cause l'entreprise. Cependant, elle est nécessaire car elle amène un certain nombre d'avantages :

- ✚ Avantage concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées.
- ✚ Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme.
- ✚ Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités.

L'amélioration continue des produits, processus et systèmes devient un objectif de chaque individu dans l'entreprise. Ce qui a pour conséquence que l'entreprise devra assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue.

2.2 Démarrage de la démarche qualité

2.2.1 Planification

Tout d'abord, il est nécessaire de bien comprendre l'ordre général du pourquoi de la démarche souhaitée. Qu'est-ce qui ne va pas ? Ensuite, il est indispensable de comprendre toute l'envergure de l'entreprises, c'est-à-dire toutes ses activités, les liens entre services (qui est client ou fournisseur interne de l'autre) ainsi que leur ampleur. En fin de compte, cela revient à comprendre l'enchaînement des processus existants.

Afin d'avoir un aperçu global des différentes tâches réalisées et de leur succession dans le temps, il est intéressant de les représenter dans un diagramme de GANTT⁴⁸ et de les communiquer aux services concernés.

Par la suite, ceci fait, il faudra mettre au point les bases de la démarche. C'est-à-dire son orientation, la désignation des animateurs qualité et la planification étapes dans le temps. Là, de même, sera utilisé un diagramme de GANTT.

2.1.1 Diagnostic et état des lieux (enquête)

Il est indispensable de commencer par un diagnostic global approfondi. Lequel permettra de lister les améliorations souhaitées ou souhaitables, de les étudier et d'en vérifier la faisabilité, dans le but de présenter un ensemble cohérent de propositions. Cet état des lieux doit être effectué auprès de toutes les personnes de la société. Il est important d'englober toute l'entreprise entière et de ne pas rester au niveau des hiérarchies supérieures. Ce sont les acteurs du terrain qui sont les plus proches des problèmes. Par conséquent, ils sont les mieux placés pour connaître ce qui a besoin d'être amélioré, pour les traiter ainsi que pour les mettre en œuvre. L'objectif est d'avoir une démarche terrain mobilisatrice.

Tout commence donc par l'élaboration d'une enquête auprès du personnel (employés, cadres et direction). Nous n'allons présenter que quelques recommandations que l'enquêteur devrait suivre pour préparer son questionnaire ; puisque des livres entiers discutent sur les méthodes à suivre pour un bon questionnaire.

✚ Ne poser que quelques questions simples, de préférences ouvertes. Les questions fermées condamnent le répondeur à se limiter aux hypothèses du questionneur. L'exploitation des réponses en sera plus complexe mais elle permettra de mieux comprendre les états d'esprit. Le témoignage d'un ami, Pierre-Henri Godefroy, apprenti au

⁴⁸ Selon le site www.wikipedia.org, le diagramme de Gantt est « un outil utilisé en ordonnancement et gestion de projet et permettant de visualiser dans le temps les diverses tâches composant un projet. Il permet de représenter graphiquement l'avancement du projet. Cet outil répond à deux objectifs : planifier de façon optimale et communiquer sur le planning établi et les choix qu'il impose ».

service méthodes d'un entrepôt de Norbert Dentressangle, a appuyé cette idée. Une enquête qualité était réalisée tous les ans au sein de l'entrepôt afin d'évaluer la satisfaction des salariés. En ne disposant pas de questions ouvertes, il ne pouvait facilement en ressortir des pistes d'amélioration que son service mettrait en place. Les attentes et besoins avaient été pensés de façon réducteur.

✚ Questionner tout le personnel concerné. C'est-à-dire que si la diagnostic se porte sur une activité, il faut questionner le personnel propre à ce travail ainsi que tous les partenaires de l'activité : clients et fournisseurs internes.

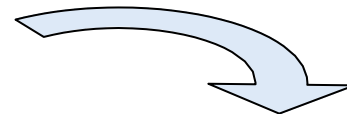
✚ Les réponses doivent rester facultatives. Le taux de réponse sera un bon indicateur pour mesurer l'intérêt de la démarche.

Le but de cette enquête est d'en tirer des améliorations afin de satisfaire encore et toujours mieux le client. C'est lui qui est au centre de la politique qualité. Si l'enquête porte directement sur lui, cela s'appelle effectuer une « enquête de satisfaction » des clients.

L'enquête de satisfaction est un moyen de « savoir » pour mieux « agir » ; tel nous l'expose le schéma ci-dessous⁴⁹.

Objectifs : Savoir

Recueillir les perceptions :
Identifier et hiérarchiser les attentes
Mesurer le niveau de satisfaction
Identifier les priorités d'amélioration
Suivre l'évolution des perceptions dans le temps.



Finalités : Agir

Définir les orientations de la politique qualité
Déterminer les objectifs qualité
Sensibiliser le personnel
Lancer des actions d'amélioration

Toutes les réponses obtenues doivent être enregistrées afin d'en permettre l'exploitation.

⁴⁹ MILLOT Sophie, *L'enquête de satisfaction - Guide méthodologique*, AFNOR, 2007, Paris, p.7

2.2 Lancement et mise en œuvre de la démarche qualité

2.2.1 La présentation intermédiaire des résultats issus de l'enquête

Un premier rapport intermédiaire doit être réalisé. Il permet d'avoir un premier aperçu de l'enquête et des principales remarques formulées par les interviewés. Ainsi, au cours de celle-ci, il est possible de commencer à apporter quelques éléments de réponses à certaines insatisfactions et de proposer quelques pistes d'actions d'amélioration. Le débat est constructif. Cela permet de mettre en exergue les quelques premiers points à améliorer.

2.2.2 Elaboration du dossier final et présentation des résultats à la hiérarchie

Une fois le déroulement des enquêtes achevé, il est nécessaire de rassembler toutes les informations afin de rédiger un rapport complet. La difficulté réside dans la quantité d'informations obtenues ; sachant que certaines remarques peuvent être génériques ou seulement ponctuelles mais dont la pertinence n'en est pas moindre. Il est capital d'apporter une réponse pour chacune des remarques faites, même si elles paraissent saugrenues.

C'est à partir de ce moment là, que l'équipe projet peut commencer à déceler les premiers signes de malaise vis-à-vis de la qualité auprès des opérateurs. Certains interviewés peuvent ne pas souhaiter s'impliquer entièrement dans cette démarche constructive et d'échanges. Or, « un client qui se plaint, c'est un client qui nous aime » ! En effet, qui a t-il de pire qu'un client insatisfait qui ne le manifeste pas ? C'est ce style de profil qui ne laisse aucune chance à l'entreprise de progresser et qui préfère se rendre chez les concurrents. Les réclamations sont une grande chance pour l'entreprise, il faut les percevoir comme étant une base de travail très riche et indispensable pour progresser toujours plus, et répondre parfaitement aux attentes et aux besoins de chacun (client ou collaborateur).

Le rapport d'analyse est ensuite à présenter aux responsables afin qu'il y ait l'implication de la hiérarchie dans la démarche qualité. Ceux-ci doivent donner leur approbation, faire

part des actions d'amélioration souhaitées qui assurerait une qualité optimale. Chaque projet souhaitable devient un objectif de la démarche qualité. Après la validation de ce rapport, une présentation finale doit être faite à toute l'entreprise. Une réponse est apportée concernant des actions d'amélioration qui vont être mises en place ainsi que des explications supplémentaires sur un processus mal assimilé ou toute autre réponse pouvant apporter une valeur ajoutée à cette enquête qualité.

2.2.3 Elaboration du plan d'action

Le rapport de diagnostic doit permettre d'élaborer un plan de travail global et précis⁵⁰ :

- ✚ Global car il est important que la démarche soit bien coordonnée. De nombreuses actions seront interdépendantes (par exemple : des améliorations peuvent toucher plusieurs services).
- ✚ Précis car il faut que chacun sache ce qu'il a à faire, pour quand et avec qui.

Il faut garder en mémoire le principe qu'une démarche doit être rapide : elle sera beaucoup plus facile, efficace, intéressante et surtout mobilisatrice plutôt qu'une démarche qui se traîne pendant des mois deviennent vite lassante et fastidieuse. Il est essentiel d'aller vite pour mobiliser le personnel : « *rien ne refroidit aussi vite que l'enthousiasme et rien n'est plus difficile à relancer lorsqu'il est déçu* »⁵¹.

Afin d'animer et de suivre toutes les améliorations, un comité qualité sera nommé. Il établira des fiches d'action qualité qui encadreront les améliorations à faire.

Fiche d'action qualité⁵²

- 1- Définir l'objectif
- 2- Décrire l'action
- 3- Choisir des responsables
- 4- Décrire les moyens humains

⁵⁰ DOUCET, 2003, *op. cit.*, p.251

⁵¹ DOUCET, 2003, *op. cit.*, p.258

⁵² MAYEUR Sylvie, *Guide opérationnel de la qualité : Faut-il tuer la qualité totale ?*, Editions Maxima, 2004, Paris, p.141

- 5- Décrire les moyens financiers, techniques, logistiques
- 6- Evaluer la pertinence du projet
- 7- Définir des indicateurs de progrès
- 8- Définir la valeur cible
- 9- Fixer un délai de mise en place
- 10- Choisir des facilitateurs

Cependant, ce n'est pas l'équipe qualité qui s'occupera de l'application terrain et de la mise en place des nouvelles méthodes décidées. Cette responsabilité revient à chaque service ; c'est aux acteurs directement de prendre en main leur qualité de service.

2.3 Assurer la pérennisation du système qualité, à travers l'approche processus :

2.3.1 L'analyse des processus

2.4.1.1 Cas général

La qualité d'une entreprise est le résultat de la maîtrise de tout un enchevêtrement d'activités déployées à travers différentes fonctions et différents niveaux hiérarchiques. Il est difficile d'analyser et de gérer un ensemble aussi complexe. Il convient donc de grouper les activités afin de les traiter séparément en vue d'en cerner leur problème et de dégager des solutions. Ce regroupement d'activités en module s'appelle « processus⁵³ ».

La cartographie des processus de l'entreprise met en évidence les différents types de processus⁵⁴, que nous retrouvons également dans la norme ISO 9000, Version 2000 :

- ✚ Processus de pilotage des prestations (ou processus de management) : ceux qui « fournissent des directives aux autres processus (stratégie, organisation, niveaux de performance attendus...) à partir de l'analyse des différentes informations

⁵³ L'ISO 8402 §1.2 définit les processus comme « un ensemble de moyens ou d'activités liées qui transforme des éléments entrants (input) en éléments sortants (output). Les moyens peuvent inclure le personnel, finances et équipements, matériaux, techniques et méthodes, savoir-faire ».

⁵⁴ Les définitions pour chaque processus sont issues de l'article de Hans BRANDENBURG, intitulé : *L'approche par où commencer ?*, 18 décembre 2003, http://www.journaldunet.com/solutions/0312/031218_tribune.shtml

disponibles (missions assignées à l'entreprise, attentes et satisfaction des clients, indicateurs fournis par les processus...).

- ✚ Processus de réalisation : ceux qui « *interviennent dans la réalisation du produit ou de la prestation* ».
- ✚ Processus de mise à disposition des ressources (ou processus « support ») : ceux qui « *fournissent les ressources (humaines, matérielles, financières...) à tous les processus* ».

Présenter le système qualité de l'entreprise est indispensable pour comprendre tout l'enjeu des revues de processus (si l'amélioration qualité porte sur la refonte des processus de l'entreprise). L'approche processus constitue l'une des modifications majeures introduite dans la version 2000 de la norme ISO 9001. Ses conditions s'appliquent à l'ensemble des processus de management de la qualité, et non pas aux seuls processus de réalisation du produit.

L'approche processus est l'une des dispositions majeures qui interagit sur l'ensemble de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, suite à l'enquête qualité, une analyse de l'ensemble des processus de l'entreprise doit être effectuée. Selon la norme ISO 9000, Version 2000, un processus se définit comme étant : « *un ensemble d'activités corrélées ou interactives, qui transforme les éléments d'entrée en élément de sortie*⁵⁵ ».

L'approche processus permet d'avoir une orientation davantage tournée clients. De plus, il est conseillé de faire des revues de processus tout les ans afin que le système de management de la qualité puisse évoluer régulièrement, et donc que le personnel soit davantage sensibilisé et impliqué dans cette démarche. Une revue de processus⁵⁶ est un outil permettant :

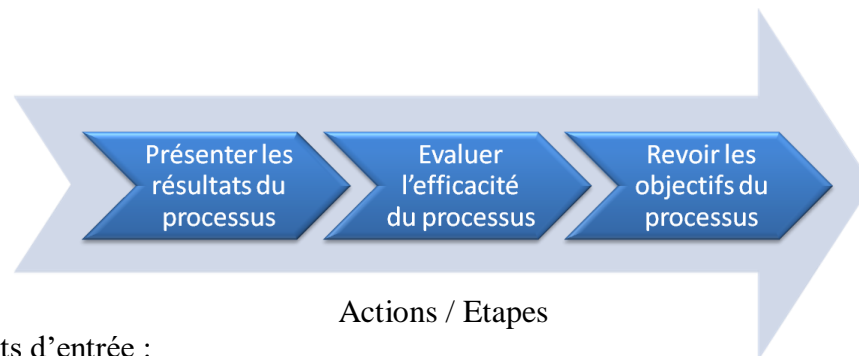
- ✚ « *De garantir en permanence la satisfaction des besoins et des attentes du client du processus*
- ✚ *D'identifier toute dérive du processus et de définir d'éventuelles actions correctives*

⁵⁵ MATHIEU Stéphane, *Comprendre les normes ISO 9000 Version 2000*, AFNOR, 2002, Paris, p.140

⁵⁶ MATHIEU Stéphane, *Réussir l'approche processus*, AFNOR, 2003, Paris, p.39

- ✚ D'identifier les opportunités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du processus
- ✚ De mesurer la maturité du processus et de comparer le niveau mesuré avec le niveau préalablement fixé ».

Afin d'avoir un fil directeur, nous nous appuyerons tout au long de cette explication, sur ce schéma, qui retrace parfaitement le déroulé d'une revue de processus.



Éléments d'entrée :

- Indicateurs liés au processus et au produit
- Dysfonctionnement et dérives du processus
- Réclamations clients et remontées terrain
- Etat des actions correctives et préventives
- Suivi des actions issues de revues précédentes
- Bilan sur l'utilisation des ressources

Éléments de sortie :

- Amélioration de l'efficacité du processus
- Amélioration du produit en rapport avec les exigences client
- Besoin en ressources
- Evolution éventuelle des objectifs du processus

Schéma⁵⁷ : Déroulé d'une revue de processus

2.4.1.2 Un outil particulier : l'ACV

L'Analyse du Cycle de Vie (ACV) peut aider à mieux lier les processus aux produits⁵⁸. Une ACV est « un bilan quantifié des flux de matière et d'énergie entrant et sortant aux frontières d'un système représentatif du cycle de vie d'un produit ou d'un service ». Elle fournit un appui technique aux démarches de qualité. L'ACV peut donc trouver sa place parmi les outils d'aide au diagnostic (comme l'est l'enquête de satisfaction), à la définition des objectifs et au suivi des programmes d'amélioration des démarches qualité.

⁵⁷ MATHIEU, 2003, *op. cit.*, p.40

Une première ACV de produits permet de définir des axes d'améliorations selon les différentes étapes du cycle de vie du produit. Par exemple, pour des détergents, l'ACV peut permettre une réduction des consommations d'eau à la fabrication, un compactage pour la réduction des impacts du transport... Les leçons de ces analyses sont introduites dans les cahiers des charges des nouveaux produits en développement. Ainsi, l'entreprise apprend de « ses innovations ». Cette pratique est utilisée chez Henkel et Unilever⁵⁹.

En conclusion, l'ACV contribue directement à l'établissement et à l'évolution du système de management de la qualité avec comme objectif l'amélioration de la compétitivité grâce à une baisse des coûts.

2.3.2 La présentation des résultats du processus

Les données d'entrée, que vous retrouvez dans le schéma ci-dessus, doivent être analysées, et ce à chaque revue de processus en cours. Ainsi, grâce à l'enquête de satisfaction réalisée auparavant, il est possible de faire un bilan sur les réclamations clients et sur les remontées terrains. Concernant les autres éléments d'entrée, il faut aller rechercher chaque information dans le système qualité, afin de connaître les actions réalisées antérieurement, les indicateurs et leur suivi, les différentes fiches d'actions correctives ou préventives mises en place...

Ce travail préalable consiste à réunir, à synthétiser, et à imprimer l'ensemble des informations nécessaires au processus, afin que ces dernières puissent être passées en revue et mises à jour lors de la réunion avec l'équipe concernée. Ces données d'entrée, éléments de base du processus, sont indispensables pour assurer une efficacité optimale du travail présenté ci-dessous.

2.3.3 L'évaluation de l'efficacité des processus

Cette seconde étape consiste à aller à la rencontre de chaque équipe concernée par un processus (après avoir bien entendu réalisé le travail préalable, exposé ci-dessus). Lors de cette revue, il est tout d'abord nécessaire d'étudier les retours d'informations clients exposés dans l'enquête qualité. Cette étape est décisive, puisqu'elle permet aux équipes de prendre conscience de ses dysfonctionnements. C'est à partir de cette base de travail que certains engagements, indicateurs et mesures seront sûrement modifiés, dans le but de répondre toujours mieux aux attentes de leurs clients.

Dans ce travail de mise-à-jour des processus, il tient aussi à vérifier toutes les références documentaires de ceux-ci. Pour chacune d'entre elles, il faut donc vérifier la pertinence des informations délivrées et ainsi voir si elles sont toujours d'actualité ; les corriger si nécessaire. Il est indispensable de veiller à ce qu'elles soient bien le reflet de la réalité. Il est possible de mentionner dans celles-ci si certains faits marquants pourraient être susceptibles d'évoluer au cours du temps.

2.3.4 Revoir les objectifs du processus

C'est donc au cours de cette dernière étape que les objectifs du processus sont passés en revue. En effet, les principaux dysfonctionnements et les principaux points à améliorer pour satisfaire toujours plus le client apparaissent plus clairement. Cette phase se traduit par une réflexion sur la pertinence des indicateurs utilisés avant la démarche. Certains seront donc modifiés dans tout le système qualité. Il convient de communiquer aux clients ces résultats afin qu'ils aperçoivent des efforts réalisés pour l'obtention d'une meilleure qualité à leur égard.

2.3.5 Assurer la pérennisation du système qualité

Une fois les revues de processus terminées, le système qualité a été modifié, en fonction des informations relevées. En s'appuyant sur le document dans lequel figure l'ensemble

des données d'entrée et l'ensemble des modifications à effectuer, il faut donc établir un plan de travail sur les modifications à faire au sein de chaque processus. Ainsi, est précisé sur le document l'ensemble des modifications à apporter ainsi que les références des documents qui vont subir une modification. Cela nécessite un travail conséquent. En effet, les procédures de validation sont très longues : pour chaque document modifié, il est conseillé d'avoir l'approbation de chaque responsable concerné. Toute information modifiée conduit à des rectifications sur tous les autres documents s'y rapportant.

Refaire une enquête de satisfaction, même quand tout semble se dérouler bien, est préconisé tous les ans. Cela permet de relever les dysfonctionnements existants mais non révélés et donc de gérer l'entreprise dans une logique de qualité améliorée de façon continue.

2.4 L'enquête qualité et les revues de processus : deux activités indissociables

Nous allons donc conclure en appuyant sur le fait que pour améliorer le SMQ il faut prendre en compte les perceptions de chacun. Pour éviter les écarts entre la théorie des processus et quelle en est en réalité le déroulement il convient de mettre en place un certain nombre d'actions, telles que l'enquête de satisfaction (pour connaître les attentes et les besoins des clients) et/ou les revues de processus (pour mesurer la conformité du processus par rapport aux exigences du client).

Si nous reprenons le modèle CYQ (Cycle de la qualité) développé par Averous, nous constatons qu'il existe un lien étroit entre l'enquête qualité et les revues de processus. En effet, la première, située du côté du client, permet de mesurer la satisfaction à l'égard du service, tandis que la seconde, située du côté de l'entreprise, permet de mesurer la conformité du service réalisé. Indéniablement, ces deux activités, primordiales dans une démarche qualité (puisqu'elles font parties des huit principes essentiels du SMQ) sont indissociables, puisqu'elles permettent d'adapter les prestations de service de l'entreprise aux exigences du client.

3 Evolution vers le management de l'excellence

3.1 Le triptyque de la qualité

L'entreprise orientée vers la satisfaction, la fidélisation et l'enchantement des clients se positionne au cœur de l'excellence. C'est ainsi l'un des meilleurs facteurs de compétitivité à long terme. Pour arriver à ce niveau, il est nécessaire de passer en revue le triptyque Maîtrise, Amélioration et Anticipation de la qualité défini par le concept de qualité totale⁶⁰.

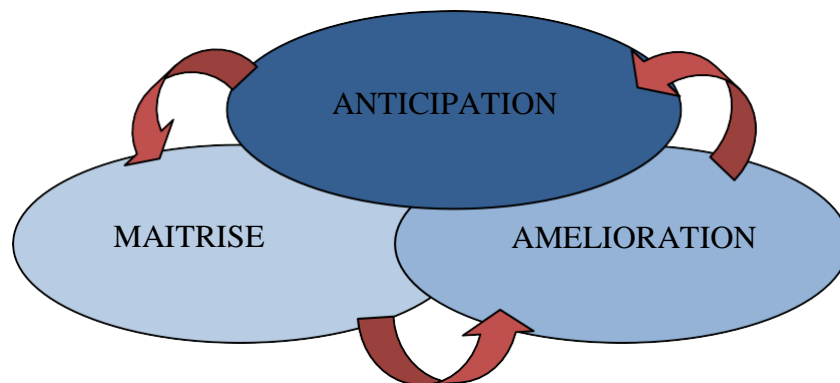


Schéma : les trois dimensions de la qualité totale

Le contrôle qualité est un état de finalité de process interne. La maîtrise de la qualité sert à donner confiance aux clients en respectant la conformité du cahier des charges. L'amélioration de la qualité prend en compte l'efficacité (exemple : la réduction des coûts). L'anticipation est le sommet ultime où l'enchantement du client va se créer et prospérer.

Les facteurs clés de succès⁶¹ :

- 1) L'écoute client est vitale. C'est la base de toute démarche qualité. Il faut toujours être au plus proche des clients.

⁶⁰ MAYEUR, 2004, *op. cit.*, p.180

⁶¹ MAYEUR, 2004, *op. cit.*, p.203 à 214

- 2) L'engagement continue de la direction. Pour cela il faut qu'elle soit cohérente dans les actes et dans les faits : « dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit ». C'est toute l'importance de la notion d'exemplarité qui est présente ici.
- 3) Appliquer le management dans la résolution de problèmes. Cela passe par l'analyse des dysfonctionnements (grâce à des KPIs) et la remise en cause des méthodes de travail. Il faut donc mettre en place des indicateurs de performance afin de suivre l'activité.
- 4) Réussir les projets « pilote » qui montre le succès et la faisabilité de la démarche qualité. « Le succès nourrit le succès ». Cela encourage donc le personnel à travailler.
- 5) Développer l'esprit de service : attitude centrée vers les autres, pour les écouter, les comprendre, les informer, les aider à réussir. L'esprit de service engendre un climat porteur, une joie de progresser, une confiance dans l'avenir, un enthousiasme contagieux qui dynamisent la démarche. L'humour, le bon sens, le plaisir au travail et la reconnaissance des succès sont des facteurs de performance qui jouent un rôle plus important que l'on ne le croit. Partager les connaissances, communiquer aide à la compréhension du sens des actions de chacun. Cela facilite la qualité et la réussite des démarches d'amélioration. De plus, cela entraîne une adhésion de l'équipe ; d'où une implication des collaborateurs. Ils seront donc plus performants.

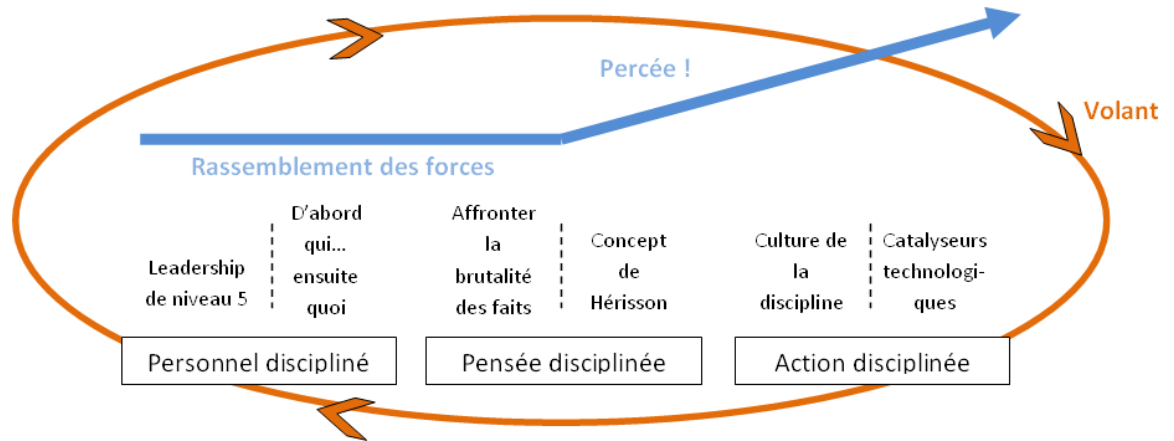
Tout cela permet donc de mener l'entreprise vers la réussite et le triomphe.

3.2 La stratégie de l'excellence

Cependant, d'après Jim Collins et son livre portant sur la stratégie⁶² : « *Le Bien est l'ennemi de l'Excellence* ». Il ne faut pas se contenter de réussir mais il faut se surpasser et savoir améliorer, même, les éléments qui fournissent une qualité voulue. L'excellence se différencie de la performance grâce à la durée pendant laquelle l'entreprise se porte

⁶² COLLINS Jim, *De la performance à l'excellence - Devenir une entreprise leader*, Pearson Education France, 2006, Paris

remarquablement mieux que ses concurrentes ; c'est donc un concept basé sur le long terme.



Schéma⁶³ : le concept du volant et ses 6 valeurs clés

Suit un résumé de ces 6 étapes clés. Nous allons seulement appuyer certains points qui nous semblent intéressants pour répondre à notre problématique.

✚ Le leadership de niveau 5 est un niveau supplémentaire rajouté à un dirigeant efficace⁶⁴. Généralement, les entreprises performantes ont comme PDG un dirigeant de niveau 4 qui sait catalyser l'engagement et la poursuite d'une vision claire ayant pour but des résultats plus élevés. Cependant un PDG de niveau 5 associe humilité sur le plan personnel et intense volonté sur le plan professionnel. Leur ambition est mise d'abord et avant tout au service de l'entreprise et non d'eux-mêmes. Ce qui signifie qu'ils ont une reconnaissance du travail des équipes (pas d'égoïsme) accompagnée d'une exigence de résultats.

✚ D'abord Qui, ensuite Quoi. Cette valeur est caractéristique du choix des collaborateurs. Premièrement, l'équipe dirigeante choisit ses collaborateurs. De ceux-là sera déduite la nouvelle direction stratégique à prendre. Le principe est que si les collaborateurs ont choisi d'appartenir à un projet de transformation alors ils adhéreront. Ce qui entraînera une forte motivation et donc une gestion des hommes plus facile. L'ensemble des collaborateurs représente la structure de l'entreprise. Le personnel est l'atout le plus important de l'entreprise ; mais pas n'importe quel personnel, ce sont les

⁶³ COLINS, 2006, *op. cit.*, p.12

⁶⁴ COLINS, 2006, *op. cit.*, Pyramide de hiérarchisation en niveaux des dirigeants p.21

meilleurs qui le sont. Il faut donc bien avoir sélectionné de bons collaborateurs souhaitant « monter dans le bus » et laisser descendre les autres. Une vision excellente sans un personnel excellent de donne rien.

D'abord Qui, ensuite Quoi. Cette idée m'a semblée incongrue au premier abord mais il est vrai que si l'on embauche une personne pour une mission et que cette mission change et bien le salarié est déçu et son profil n'est plus adapté. Il faut donc bien d'abord choisir « Qui » selon ses capacités et ses possibilités d'adaptation. Ainsi, toutes sortes de missions pourront lui être confiées sans ces inconvénients. Et nous savons tous qu'aujourd'hui nous sommes dans un monde qui se moue, et où les entreprises doivent régulièrement s'adapter.

✚ Affronter la brutalité des faits est une autre façon de formuler le fait que l'entreprise doit prendre en compte les facteurs extérieurs et donc orienter son but en fonction de la réalité. Pour cela, il faut que les collaborateurs ayant montés dans le bus se posent des questions pour essayer de comprendre l'actualité touchant au monde des entreprises. Jamais une décision n'est prise d'avance par le PDG ; ceux sont les discussions et débats qui vont faire avancer le bus et choisir son chemin. Cette étape représente les périodes d'avant projet des démarches qualité qui serviront à la transition des entreprises.

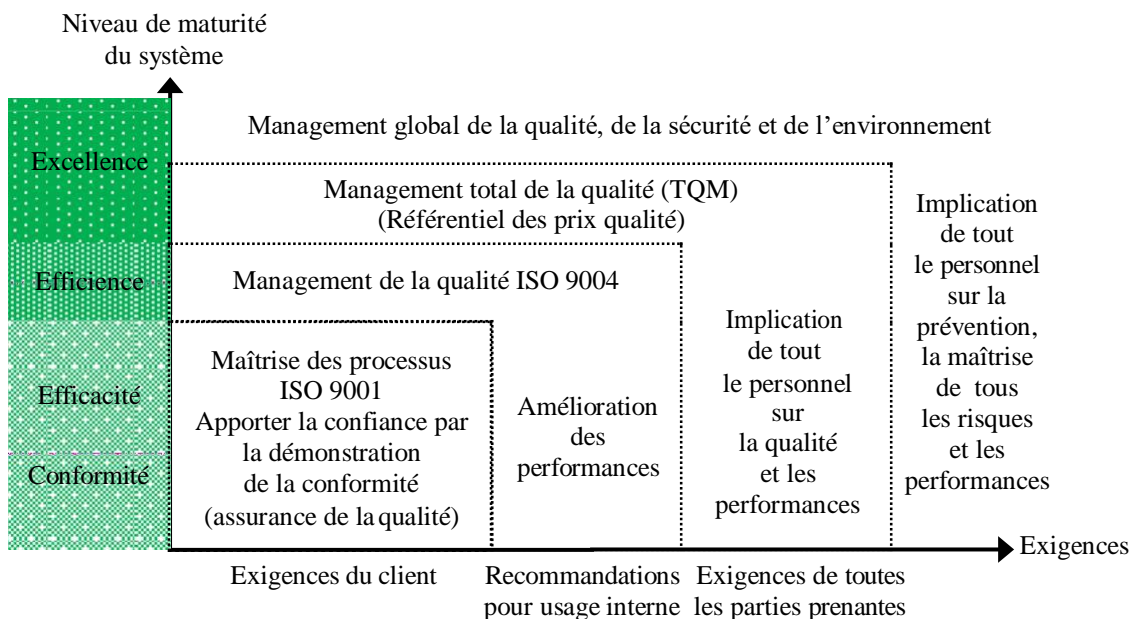
✚ Le concept de le hérisson représente une sphère de défense contre l'adversité où un principe de base unifie et guide chaque chose. Ce concept s'oppose aux comportements d'un renard qui est rusé et voit donc le monde dans sa complexité, ce qui entraîne plusieurs stratégies d'actions et donc plusieurs objectifs. Appliqué à une entreprise, le concept de le hérisson se traduit par le fait de discerner les domaines où l'entreprise pourra être la meilleure avec ce qui la motive le plus et qui lui apportera le plus fort impact sur son économie.

Avoir discerné tout ce qu'il faut faire pour orienter l'entreprise vers l'excellence est un bon commencement. Néanmoins, il faut le mettre en œuvre grâce à des actions (c'est-à-dire grâce à des démarches qualité) ordonnées et disciplinées. La culture d'entreprise et l'image qu'en ressentent les collaborateurs (ainsi que les concurrents) jouent un rôle prépondérant dans ces démarches. Dans la partie 3, nous allons appuyer sur le fait que l'adhésion du personnel est essentielle à tout principe de management.

4 Le management global de la qualité

Lorsqu'une démarche de management, visant l'excellence en matière de qualité, s'étend à l'implication de tout le personnel sur la prévention, la maîtrise de tous les risques et les performances de l'entreprise, elle devient une forme évoluée de management souvent appelée « management global de la qualité » ou « management intégré ».

La figure suivante montre l'évolution possible du management de la qualité vers un management global de la qualité, de la santé, de la sécurité et de l'environnement en fonction de la maturité du système de management.



Schéma⁶⁵ : L'évolution possible du management de la qualité vers un management global intégrant la qualité, l'environnement et la sécurité.

Ce Système de Management Intégré (appelé communément SMI) a pour but l'amélioration continue de la performance globale de l'entreprise. C'est une approche structurée qui permet de fixer des objectifs et des cibles en matière de qualité, d'environnement, et sécurité. Le SMI représente une intégration au sein d'un même système de management

⁶⁵ FROMAN, 2007, *op. cit.*, p.17

des aspects qualité, sécurité et environnement principalement. Il est fondé sur les normes ISO 9001 (2000) pour la qualité, ISO 14001 (2004) pour l'environnement et OHSAS 18001 (1999) pour la santé et sécurité au travail. Certains y intègre des référentiels d'éthique social (SA 8000, SD 21000...) pour le compléter, le considérant ainsi comme un outil pour la mise en place du développement durable au sein d'une entreprise.

Le terme même de « management de la qualité » a eu pour avantage de mettre l'accent sur le fait que la qualité est avant tout une question de management, dans la mesure où elle dépend en bonne partie des orientations et des décisions de la direction et de l'encadrement. On ne manage pas une qualité mais des équipes et une entreprise. La qualité est simplement l'un des facteurs à prendre en compte pour le management.

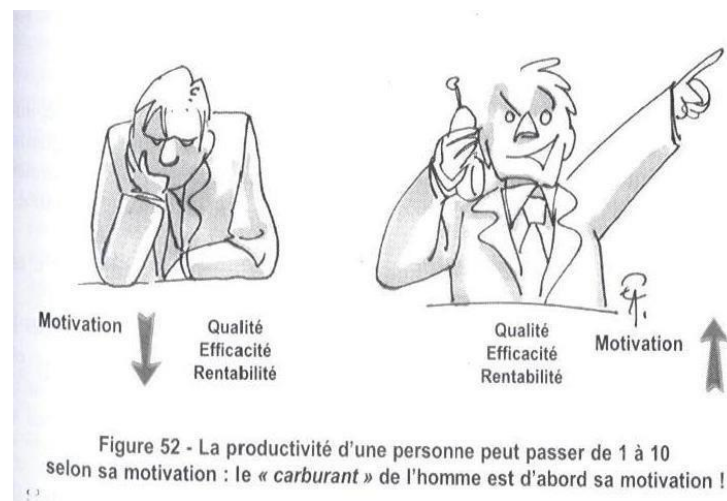
Les améliorations apportées par les démarches qualité feront ressentir ces approches comme d'autant plus utiles par les personnels. Cela créera un fort dynamisme qui permettra de les mettre en œuvre d'autant plus facilement ; Il faut bien entendu combiner « améliorations pour l'entreprise » qui peuvent demander des efforts accrus de la part du personnel et « améliorations des conditions de fonctionnement et de travail » en réponse aux attentes du personnel. Dans la troisième partie, nous allons donc appuyer l'importance que représente le personnel au sein d'un système de management de la qualité.

Troisième Chapitre

Le personnel : un acteur indispensable pour la réussite d'une démarche qualité

La mise en œuvre d'une démarche qualité efficace demande d'agir à différents niveaux pour favoriser le changement dans une double approche : les personnes et le système organisationnel. En effet, la qualité progressera avec l'introduction de nouvelles méthodes de travail, de nouvelles techniques et souvent de nouveaux modes d'organisation (revisite des processus). Mais il est indispensable de faire évoluer les systèmes de représentation, les valeurs partagées et donner du sens. Ainsi, cela s'accompagne donc par des changements culturels qu'il est nécessaire d'accompagner. Les modalités d'action comme la formation des personnels et la communication sont alors importants.

De plus, au-delà de toutes les méthodes qu'une entreprise peut mettre en place dans des démarches qualité multiples, la motivation du personnel est le vrai moteur de la qualité, et celle-ci dépend au premier chef de la façon de manager l'entreprise. Inversement, les dysfonctionnements ont un fort effet démotivant. Les démarches qualité améliorent donc en retour la motivation en résolvant les problèmes et en permettant une meilleure responsabilisation. C'est un point fondamental car la vraie valeur d'une entreprise repose naturellement sur la mobilisation de son personnel.



66

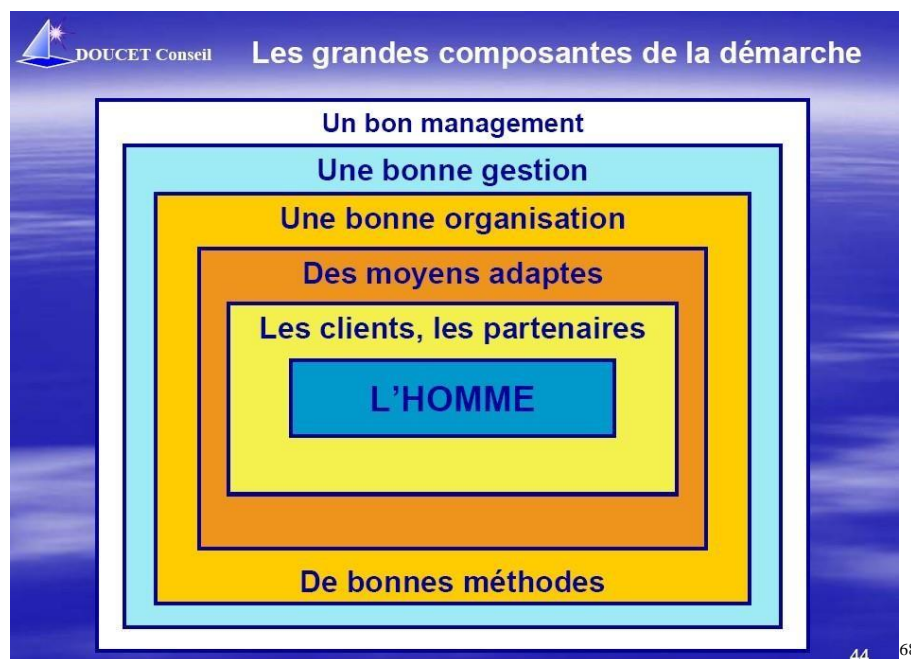
Parallèlement, l'implication du personnel est essentielle dans la norme ISO 9000, et c'est ce que nous tenterons de démontrer au sein de notre première partie. Puis, dans un second temps, nous constaterons que l'engagement de la Direction, et le rôle des managers, ont une incidence directe sur ce facteur. Enfin, au sein d'une dernière partie, nous tenterons de

⁶⁶ DOUCET, 2003, *op. cit.*, p.195

proposer un plan d'action à l'entreprise pour redynamiser les équipes, en démontrant parallèlement le rôle important joué par la communication et la documentation.

1 L'implication du personnel : facteur indispensable à la norme ISO

D'après Deming⁶⁷, « *le management est responsable de la qualité* ».



Cependant, avec ce schéma, nous voyons bien que, malgré tout, c'est l'humain qui se trouve être la base de la qualité. Si l'homme n'agit pas de manière qualitative alors tout le système s'écroule. C'est pour cela que Deming⁶⁹ a aussi dit que si une entreprise maintient les employés en dehors de la stratégie, des objectifs, de la culture d'entreprise, il y aura alors une démotivation de la part des salariés et donc une perte de qualité.

⁶⁷ Cours sur le « management de la qualité » de Mme ALLIEVI DOROSZ, membre d'ALMASYS Conseil, master 1 de l'Ecole Européenne des Transports.

⁶⁸ DOUCET Christian, conférence : *Management, Qualité et Qualitique*, 12 mars 2009, diapositive n°44.
http://www.doucetconseil.net/Conferences/090312_UVSQ09.pdf

⁶⁹ ALLIEVIDOROSZ, *op. cit.*

Comme nous avons pu le constater tout au long de cette étude, une démarche qualité ne peut être viable que si les acteurs ayant un rapport avec ce système ont pris conscience de son intérêt, et que leur implication est totale. Dans cette dernière partie, nous allons donc démontrer que l'implication du personnel ne pourra se faire que si la direction s'engage dans la démarche, qu'elle croit en ces bienfaits, et que la communication à cet égard est totale et régulière.

1.1 L'implication affective du personnel : une dimension en adéquation avec la norme ISO

L'implication du personnel dans le management de la qualité d'une entreprise est aujourd'hui l'un des principaux facteurs clés de succès d'une entreprise. Selon O'Reilly et Chatman (1986), c'est « *l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation*⁷⁰ ».

Par la suite, Allen et Meyer ont défini les attributs de l'implication organisationnelle, et proposent de distinguer 3 dimensions de l'implication⁷¹ :

✚ **L'implication affective** se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (les individus restent dans l'organisation par désir profond). L'individu « *exprime une orientation active et positive envers l'organisation* ».

✚ **L'implication calculée** fait référence à une connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation : à partir d'un choix raisonné, les individus

⁷⁰ VAHE-HENNEQUIN Caroline, *Implication organisationnelle et structure en réseau*, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, http://cergors.univ-paris1.fr/docsatelecharger/Articlevahe_hennequin.doc

⁷¹ CHEDRAWY Charbel, *L'influence de la formation continue sur l'implication organisationnelle des salariés : un état de l'art*, 2007, p.11, www.fgm.usj.edu.lb/files/actus/interventions/Charbel%20Chedrawi.doc

jugeant plus opportun de rester fidèles à l'entreprise que de la quitter, opération désavantageuse, compte tenu des investissements matériels et immatériels engagés.

- ✚ **L'implication normative** se réfère au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que l'entreprise leur a apporté).

Dans le cas d'une entreprise certifiée ISO 9000, il semblerait que l'implication affective proposée soit la forme la plus appropriée pour répondre aux huit principes du SMQ de la norme ISO 9000. Ces huit principes mettent bien en évidence l'importance de la dimension humaine. De plus, l'ensemble du personnel (cadres et opérationnels) doit se joindre aux objectifs définis afin que ces derniers puissent être atteints. L'implication de tous s'avère être un impératif pour la réussite de tout projet qualité dans l'entreprise. Cette dernière ne peut donc pas être calculée ou normative.

Chaque employé doit donc avoir conscience de l'importance d'une démarche qualité, et doit volontairement s'inscrire dans cette logique, lorsqu'il aura pris conscience de tous les bienfaits et avantages d'une telle restructuration. Par ailleurs, le degré d'implication du personnel dans la démarche aura une incidence directe sur la satisfaction du client. Nous allons donc tenter, au sein de cette seconde partie, de le démontrer.

1.2 Pas de clients satisfaits sans un personnel mobilisé

De toute évidence, il existe un lien étroit entre le degré d'implication du personnel dans une démarche qualité et la satisfaction du client. En effet, une non-collaboration des acteurs de l'organisation aura une incidence directe sur ses objectifs et sur les attentes du client. *« Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leur aptitude au profit de l'organisme »*⁷²

⁷² Norme européenne NF en ISO 9001 version 2000, AFNOR

(troisième principe de la norme, portant sur l'implication du personnel). De cette définition va découler plusieurs aspects, nous confortant dans l'idée que l'implication du personnel dans une telle démarche sera affective.

- ✚ *« Le personnel comprend l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'organisme.*
- ✚ *Le personnel identifie ce qui freine ses performances.*
- ✚ *Le personnel accepte d'être responsabilisé et d'assumer sa part de responsabilité à résoudre les problèmes.*
- ✚ *Le personnel évalue sa performance par rapport aux buts et objectifs individuels.*
- ✚ *Le personnel recherche activement des occasions d'accroître sa compétence, ses connaissances et son expérience.*
- ✚ *Le personnel partage librement le savoir-faire et l'expérience.*
- ✚ *Le personnel débat ouvertement des problèmes et des questions ».*

Néanmoins, ces objectifs sont souvent freinés par quelques craintes des salariés à l'égard de la qualité. Au sein de ce troisième point, nous allons donc étudier leurs principales réticences, afin d'être en mesure de remédier par la suite à ces situations.

1.3 Quelles peuvent être les réticences des salariés ?

La satisfaction du client dépend de la motivation du salarié et de son implication dans tout système de management. Dans le cas de la mise en place d'une démarche qualité, il sera primordial que ce dernier y adhère, et que la Direction soit en mesure de faire face aux principales objections régulièrement formulées par les salariés à cet égard. Beaucoup de salariés ne sont pas favorables à la qualité. Elle est souvent considérée comme une contrainte, comme un travail supplémentaire...

1.3.1 Principaux résultats de l'IBAO

Nous allons nous appuyer sur une étude réalisée en 2002⁷³, qui a eu pour but de faciliter et de promouvoir la certification ISO dans le secteur financier, dans le cadre de l'IBAQ (Institut Banque et Assurance pour la Qualité).

Quatre objections, résultant d'un regroupement et d'une hiérarchisation de 45 objections possibles ont dès lors été dégagées :

- ✚ « *Ca demande du temps et ça vient en plus* »
- ✚ « *C'est complexe* »
- ✚ « *Ca coûte cher et y a-t-il un retour sur investissement ?* »
- ✚ « *On a déjà essayé et ça n'a pas marché* ».

Face à de telles objections, nous comprenons mieux toute l'importance accordée au salarié dans le cadre d'une démarche qualité. Il sera en grande partie garant du succès ou de l'échec du système mis en place.

En effet, sans sa contribution et sans une remise en question de ses principaux modes de travail, la certification qualité ne sera pas efficace, et la pérennisation de tout le système sera compromise.

Impliquer le personnel dans la démarche, c'est s'assurer du respect des 8 principes formulés⁷⁴ du SMQ. Il sera donc indispensable de mobiliser le personnel dans la démarche.

⁷³ IBAQ, *Pourquoi et comment engager une démarche de certification ISO 9001 dans la Banque et l'Assurance : avantages, objections, réussite*, 2002, p.3,

[http://www.afaq.org/web/afaqinstitut.nsf/651911ee169249b0c1256896004fc677/e643e7c94548e4f480256cc900486625/\\$FILE/argumentaireISO9001-2000.pdf](http://www.afaq.org/web/afaqinstitut.nsf/651911ee169249b0c1256896004fc677/e643e7c94548e4f480256cc900486625/$FILE/argumentaireISO9001-2000.pdf)

⁷⁴ Vu au chapitre précédent.

1.3.2 Principales objections à travers le diagramme d'Ishikawa

Le manque d'implication du personnel est à la base d'un certain nombre de causes, que nous allons énoncer au sein de ce diagramme d'Ishikawa⁷⁵. Ce diagramme permet de mettre en évidence les différents freins rencontrés dans des démarches d'actions qualité engendrant un problème d'implication.

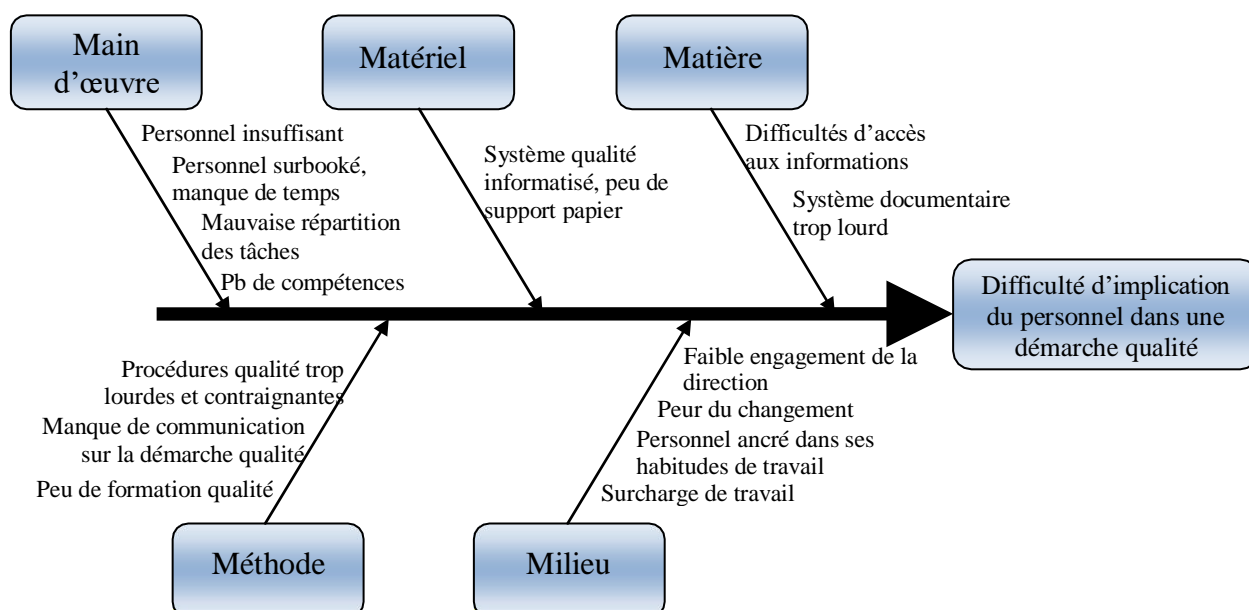


Schéma : diagramme d'Ishikawa
les freins à l'implication du personnel dans une démarche qualité

Grâce à ce schéma, nous voyons bien que les modèles d'organisation et les Gestion des Ressources Humaines (GRH) sont étroitement liés. L'émergence d'un nouveau modèle d'organisation n'est jamais sans conséquence sur la GRH. Il impliquera nécessairement une évolution des pratiques et mises en œuvre au sein de ces mêmes services. La gestion des ressources humaines peut donc apparaître comme un champ de tension. Ses enjeux deviennent donc primordiaux : « *la nouvelle contrainte de l'organisation et donc de la*

⁷⁵ Selon le site www.qualite.fr, le diagramme d'Ishikawa, ou diagramme causes à effets, est « un outil qui permet d'identifier les causes possibles d'un effet constaté et donc de déterminer les moyens pour y remédier. Cet outil se présente sous la forme d'arêtes de poisson classant les catégories de causes inventoriées selon la loi des 5 M (matière, main d'œuvre, matériel, méthode, milieu). Cet outil se présente sous la forme d'arêtes de poisson classant les catégories de causes inventoriées selon la loi des 5 M (matière, main d'œuvre, matériel, méthode, milieu) ».

GRH, et de faire partager son dessein à des acteurs créatifs dotés d'initiative qui y collaborent et non plus à des agents qui l'exécutent »⁷⁶.(Alter, 1989).

1.3.3 Deux principaux dysfonctionnements

Après avoir quantifier la part de responsabilité de chacune des causes, il convient d'établir un diagramme de Pareto⁷⁷ afin de constater que 20% de ces causes représentent très sûrement 80% du problème énoncé. Il s'agit donc de mettre en place une étude statistique du poids des causes.

Grâce à la lecture de nombreux livres portant sur la qualité et la certification, nous avons remarqué que deux points importants ressortaient toujours sur lesquels il est nécessaire de suivre lors de la mise en place d'une démarche qualité :

- ✚ D'une part, un *problème de communication* sur les avantages d'une telle démarche
- ✚ D'autre part, un *problème au niveau de l'engagement de la direction*, principe pourtant essentiel dans le cadre d'une démarche ISO.

En effet, si les managers ne sont pas eux même convaincus des avantages d'une telle démarche, comment pourront-ils faire passer le message à leurs subordonnés, et mettre en place des actions de travail en adéquation avec ce nouveau mode de management ? Nous allons dès lors démontrer, que l'implication de toute une équipe au sein d'un système qualité nécessite avant toute chose l'engagement de la direction à cet égard.

⁷⁶ VAHE-HENNEQUIN Caroline, *Implication organisationnelle et structure en réseau*, 2003, Paris, p.4 issu de http://cergors.univ-paris1.fr/docsatelecharger/Articlevahe_hennequin.doc

⁷⁷ Le diagramme de Pareto est un diagramme en colonnes, exposant et classant, par ordre décroissant d'importance, les causes ou problèmes. Son but est de faire 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 problèmes.

2 Une démarche qualité oui, mais pas sans l'engagement de la direction

La norme ISO 9000 version 2000 suit un schéma directeur, qu'il est important d'appliquer dans chaque démarche mise en place au sein d'une entreprise. Lors de notre seconde partie, nous avons pu constater l'importance de l'organisation par processus. De même, nous avons également relevé que la mobilisation des acteurs est essentiel dans une démarche qualité ; mais qu'elle n'est pas forcément toujours relevée, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques. Or, l'implication du personnel passe avant tout par l'engagement de la direction⁷⁸.

2.1 L'engagement de la Direction : principe essentiel à la norme ISO

Le schéma de la norme ISO 9000, présenté ci-dessous, définit la responsabilité de la direction comme l'un des cinq éléments clés permettant d'inscrire le système de management de la qualité dans une boucle d'amélioration continue.

⁷⁸ Principe défendu par la norme ISO 9001 version 2000, Chapitre 5 dédié à la « Responsabilité de la Direction ».

Donnée issue du plan de la norme du livre de DOUCET, 2007, *op. cit.*, p.24

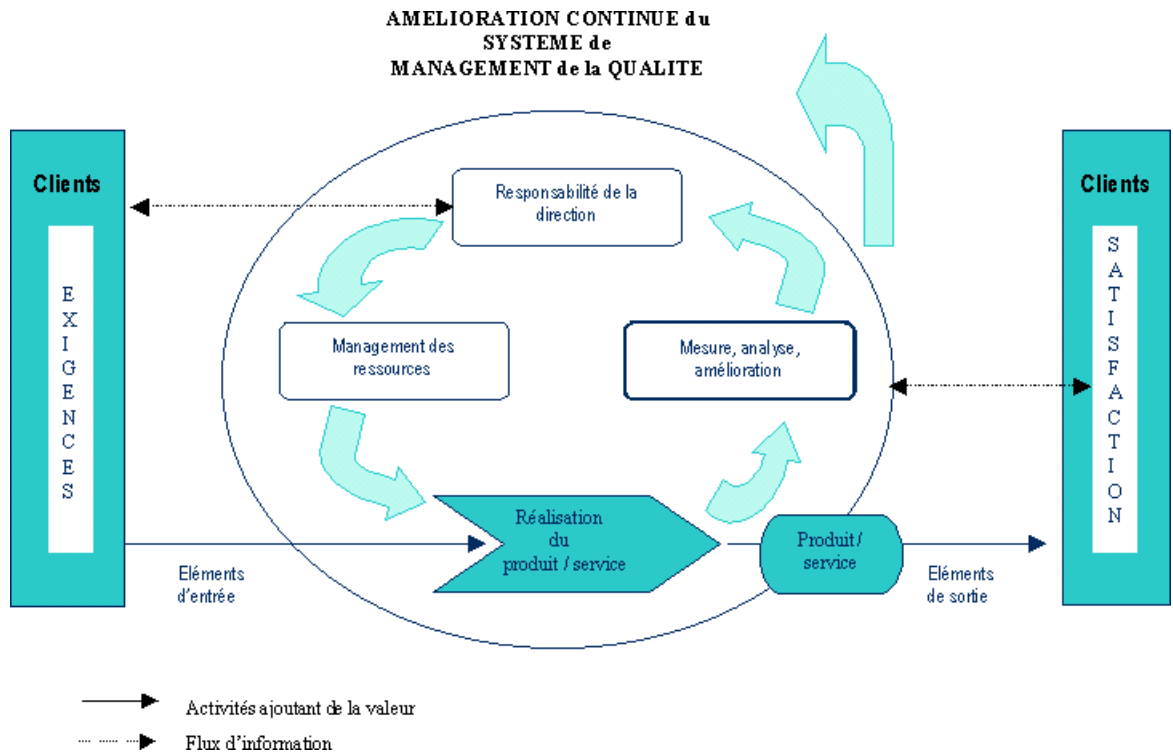


Schéma : Amélioration continue selon la norme ISO 9000

Aucun système qualité ne peut être efficace sans l'approbation et l'appui des dirigeants dans la démarche mise en place. En effet, leur finalité consistera à transformer les exigences du client en satisfaction, ce qui correspond à la première étape de la Roue de Deming : « Plan ». Pour être efficace, l'engagement de la direction doit être montré à chaque phase de la démarche qualité. Pour cela, dès le lancement, ils devront « créer l'événement » grâce à une communication forte. Le déploiement de la démarche sera explicité tout en fixant des objectifs clairs à réaliser pour chaque acteur et en leur donnant des moyens et ressources suffisants. Une évaluation permanente des résultats (à l'aide de tableaux de bord et indicateurs) sera ainsi faite. La direction veillera à ce qu'ils soient réalisés en adéquation avec la qualité de service voulue par l'entreprise, tout en réajustant si nécessaire les moyens. La pérennisation de tout système dépendra ainsi de l'engagement de la direction dans la démarche qualité et dans sa capacité à impliquer l'ensemble des acteurs concernés.

⁷⁹ Schéma issu de <http://pagesperso-orange.fr/qualiconsult/image/normes5.gif>

Or, nous allons constater dans notre prochaine partie que bien souvent, cette fonction est déléguée à une seule et même personne, chargée de faire vivre tout au long des années le système qualité. L'erreur engendre parfois de lourds dysfonctionnements au sein même de l'organisation de l'entreprise.

2.2 Le métier de Responsable qualité : des fonctions parfois mal délimitées

Qu'il s'agisse d'être assistant ou responsable qualité dans une entreprise, la spécificité du poste reposera sur l'aptitude à travailler avec l'ensemble des acteurs de l'organisation. En effet, comment obtenir les informations nécessaires, si la personne en charge de faire vivre le système qualité n'est pas appréciée pour ses compétences personnelles et professionnelles ? Comment communiquer avec l'ensemble des acteurs si ces derniers ne sont pas dans cette même logique ? De même, quels pouvoirs un responsable qualité a-t-il sur le personnel, si ce dernier n'est pas lui-même le manager ?

Très souvent, l'erreur de certaines entreprises se situe à ce niveau. On emploie une nouvelle personne, censée mettre en place une démarche qualité au sein de l'organisation. Mais instaurer un nouveau mode de management au sein d'une entreprise n'est pas chose évidente à réaliser, les acteurs étant souvent réticents à de tels changements organisationnels. De plus, comment un responsable qualité peut-il réussir à se faire entendre, s'il n'existe aucun pouvoir hiérarchique ou très peu de communication sur la démarche ? Faire vivre une démarche qualité n'est donc pas le projet du responsable qualité, mais le projet de l'entreprise, relayé par les managers au niveau de leurs équipes. La qualité doit être considérée comme un acte de management. En effet, une demande faite par un Responsable qualité aura moins d'impact et d'importance qu'une demande émanant de son propre manager !

La qualité doit avant toute chose être perçue comme un nouvel outil de management. Au-delà de la direction, c'est l'ensemble du management qui doit intégrer cette notion. Promouvoir les valeurs et « l'esprit qualité » sont sans doute son rôle primordial. Au-delà

des aspects organisationnels, c'est « l'esprit » qui est essentiel. La qualité repose donc d'abord sur l'esprit qualité du personnel et des cadres : tels que la conscience professionnelle, la ponctualité, l'esprit de service auprès des clients et des autres services... L'écoute « client » est au cœur d'un dispositif qualité. Est considérée comme « client de la qualité » toute personne qui attend des informations de la part du responsable qualité. Aller à la rencontre des clients, détecter leurs besoins et leurs attentes, améliorer le fonctionnement interne d'une organisation, sont aujourd'hui les facteurs clés de succès de toute entreprise.

Le responsable qualité est garant du bon fonctionnement de l'organisation. Il en assure la pérennisation et suite à des diagnostics, relance des démarches qualité d'amélioration. Il est l'investigateur agissant en prévention des dysfonctionnements.

Pour conclure sur le métier du responsable qualité : il « *ne fait pas, il coordonne ; il ne construit pas, il donne à chacun la possibilité de participer à l'élaboration du système qualité. Il ne vit pas de concepts, il est dans l'action ; il ne dit pas comment faire, il fait jaillir les bonnes pratiques*⁸⁰ ».

Toute la complexité du métier de « Responsable qualité » résulte dans la capacité et la volonté des acteurs à s'engager dans la démarche et à comprendre les intérêts et les enjeux d'une telle démarche. Tel est souvent le principal frein. Bien qu'impliqués, il semblerait que certains acteurs n'aient pas saisi toute l'importance d'un tel système, ce qui peut empêcher l'entreprise d'être réellement dans une démarche constructive et dans une bonne répartition des rôles de chacun en termes de qualité.

Bien que la communication à l'égard de la démarche puisse être totale au niveau du responsable qualité, le manque d'implication des acteurs peut se justifier par deux facteurs essentiels :

- ✚ D'une part, le responsable qualité n'a aucun pouvoir managérial sur l'ensemble de l'équipe.

⁸⁰ MARGERAND Jean et GILLET-GOINARD Florence. *Manager la qualité pour la première fois*, Editions d'organisation, Paris 2006, p.9

- ✚ D'autre part, la direction a délégué une très grande partie de ses tâches qualité à celui-ci. Or, pour bien comprendre le chapitre 5 de la norme, il faudrait considérer la direction comme un client interne et le responsable qualité comme un fournisseur venant mettre en place un système qualité au sein de l'organisation.

Illustrons ce propos par un exemple concret : dans une entreprise un parc informatique géré par le département IT (Informatique et Technologies). Ce dernier est donc en charge d'installer tout le matériel informatique au sein de l'entreprise, et de veiller à son bon fonctionnement. Suite à une réorganisation, de nouveaux ordinateurs et logiciels sont installés (par le Département IT) dans un service. L'un des ordinateurs connaît quelques dysfonctionnements et a besoin du soutien d'une personne compétente pour améliorer ses performances. Il fait donc appel à ce Département pour remédier au problème. La personne compétente est donc externe au service qui sollicite de l'aide, mais elle veille à son bon fonctionnement informatique et intervient en cas de besoin.

Un responsable qualité doit dès lors s'inscrire dans cette même logique. Son rôle est d'instaurer la démarche qualité au sein de l'organisation, mais son application doit être assurée par la direction. En aucun cas ce dernier ne peut se substituer au management des responsables. Imposer au personnel une nouvelle organisation de travail ne sera acceptée que si celle-ci est imposée par le manager lui-même.

La solution préférable serait donc que le responsable qualité n'ai pour fonction que de mettre en place la démarche et d'assurer sa pérennisation, le système de management étant piloté par les cadrent dirigeants eux-mêmes. La fonction du responsable qualité est donc tout autre : il ne s'agit pas de mettre en place un système qualité au sein de l'entité, mais plutôt un système de management, c'est-à-dire sensibiliser les managers à l'importance d'une telle démarche, leur apporter son savoir pour que ces derniers soient ensuite en mesure de faire vivre ce système. « *La qualité fait partie intégrante du fonctionnement de l'entreprise. Les résultats qualité ne sont pas ceux du service qualité mais de tous les services*⁸¹ ».

⁸¹ MARGERAND et al., 2006, *op. cit.*, p.9

La Direction ne doit pas seulement être associée à la démarche, mais elle doit être impliquée dès le départ, car les objectifs de la démarche sont ses objectifs ! L'approche processus restera dès lors la meilleure façon de les atteindre, en déclinant les objectifs à l'encadrement. L'atteinte des objectifs dépendra dès lors de leur capacité à mobiliser leur personnel dans la démarche.

Cela engendra dès lors naturellement l'adhésion du personnel à la démarche, et c'est dans cette logique d'implication de tous que la norme ISO ne deviendra dès lors plus qu'une simple formalité pour l'ensemble des acteurs.

A travers cette seconde sous-partie, nous avons pu constater que les fonctions de chaque acteur n'étaient pas toujours clairement identifiées ce qui avait dès lors un impact direct sur l'implication du personnel. Dans cette dernière partie, nous allons donc proposer un plan d'action pour redynamiser l'équipe et redistribuer les fonctions qualité à chacun des acteurs, et nous démontrerons alors le rôle important de la communication.

3 Comment redynamiser l'équipe ? : Le rôle important de la communication

Lors de la partie sur l'engagement de la direction, nous avons énoncé que la direction se doit de se montrer à toutes les phases de la démarche qualité. Rien que lors du lancement, elle doit créer l'événement par une communication forte qui prouve ainsi le démarrage de la démarche qualité d'amélioration. Nous distinguons déjà les prémices de l'importance de la communication dans la qualité.

Progressivement, il semble que les acteurs se détachent de la qualité. Pourquoi ce désintérêt pour la qualité ?

La principale raison proviendrait d'un problème de communication.

3.1 Les bonnes pratiques pour une communication efficace

La communication constitue l'un des principaux moteurs de la motivation et de l'implication. Nous la retrouvons donc, sous de multiples formes citées ci-dessous⁸².

- ✚ La formation
- ✚ La gestion prévisionnelle des emplois
- ✚ L'image
- ✚ La communication interne
- ✚ Le management de proximité
- ✚ Les audits
- ✚ Le rapprochement avec les clients
- ✚ Le traitement de la non-qualité comme une opportunité de progrès
- ✚ La communication sur les succès
- ✚ Les groupes de progrès

⁸² Source : http://www.rouen.cci.fr/industrie/qualite/guide_bonne_pratique_com.pdf

- ✚ L'environnement du travail
- ✚ La chasse aux gaspillages
- ✚ L'organisation ou le "management" par projet

Ces thèmes constituent autant de champs à explorer et de sources de progrès potentielles pour obtenir une communication efficace au sein de son entreprise.

Sensibiliser le personnel à une démarche qualité est essentiel. Son efficacité dépendra en grande partie de l'impact de sa communication et de l'émetteur du message. Pour que le message soit efficace et crédible auprès de tout le personnel, il faudra avant toute chose l'implication totale de la direction à cet égard et que les managers aient totalement pris conscience de l'importance d'une telle démarche. En effet, le message et l'information sur la qualité devront provenir de préférence des managers ou de la direction directement afin qu'il ait un plus grand impact sur le personnel. La démarche deviendra crédible auprès de tous si l'encadrement est convaincu des bienfaits et des avantages de la qualité.

Dans les parties développées ci-dessous, nous allons tenter de proposer un plan d'action, afin que la qualité soit mieux perçue par l'ensemble des acteurs. L'étude sera basée sur un cas concret réalisé chez Philips - Consumer Lifestyle.

3.1 La documentation

Après l'exigence de l'implication de la direction et la refonte de l'organisation, nous pourrions nous demander s'il est nécessaire de documenter. Le système documentaire prend en compte les processus et doit leur servir de support.

Nous avons voulu parler de la documentation dans la partie concernant la motivation du personnel pour la qualité car celle-ci en découle directement. Trop de rigueur, de lourdeur, de rigidité ont entraîné une décrédibilisation de la qualité par le personnel.



Que se passerait-il si on éliminait cette procédure ? Est-ce que l'assurance de la qualité serait compromise ? De même, si l'entreprise dispose de procédures orales bien connues par tout le monde et appliquées sans faille, est-il nécessaire de créer une documentation conséquente ?

Pour répondre à ces questions, rappelons qu'il est préférable de documenter les procédures tout en gardant à l'esprit que le but premier d'une documentation est d'être utilitaire. Elle doit être conçue comme un outil destiné à mettre à disposition de chacun les informations dont il a besoin pour travailler sans erreur et dans un minimum de temps.

Le bon fonctionnement de la communication orale n'est valable que jusqu'à un certain point. La communication orale est, en effet, schématique et incomplète, les détails sont omis et s'oublient. Les paroles s'envolent alors que les écrits restent.

La seconde utopie est de croire que seules les procédures permettent de garantir la qualité. Mais cela comme si l'on faisait abstraction du facteur humain et des imprévus qui nécessite une adaptation permanente. Une procédure peut contenir tout le savoir faire nécessaire mais on ne pourra jamais compenser la mauvaise volonté, les oublis, les erreurs ou l'incompétence d'un opérateur par des documents. Les normes ISO ont commis cette erreur de tout baser sur la documentation avec une rigueur de gestion drastique. Les conséquences en sont les lourdeurs et l'inefficacité qui en découlent, ainsi que le rejet par les opérationnels.

Les acteurs ne se sentant pas impliqués dans les démarches qualité peuvent préférer supprimer un document référencé dans le système qualité plutôt que de le mettre à jour. Ce qui peut avoir de fâcheuses conséquences sur la pérennité du SMQ.

Il faut donc ramener la documentation à sa juste place : celle d'une aide. La qualité reposera toujours sur l'intelligence et la bonne volonté de l'opérateur et de ses outils. Il est donc primordial de « promouvoir » la qualité, et convaincre certains acteurs de ses bienfaits afin qu'il en comprenne tout l'intérêt. Il a donc fallu sensibiliser le personnel à l'importance d'une bonne gestion documentaire, notamment en matière de « mémoire du savoir-faire ».

Cependant, la documentation ne serait prétendre verrouiller tous les processus des différentes activités. Comme le dit un ouvrage au titre éloquent : « *La réalité dépasse la fiction !*⁸⁷ », une entreprise ne serait capable de tout prévoir et ne saurait verrouiller complètement une procédure avec des situations qu'elle n'imagine même pas. Deming⁸⁸ dit que les procédures ne se concentrent que sur les activités de routine lesquelles représentent 80% de ce qui est fait en entreprise.

3.2 Le marketing interne

Le concept de marketing interne est simple⁸⁹ : il s'agit d'amener les salariés à aimer la marque de l'entreprise. C'est donc une méthode qui a pour cible ses salariés Ce qui engendrera qu'ils n'auront aucun mal à convaincre les clients de partager leur idéologies et donc d'apprécier eux aussi la marque. En fait, le but du marketing interne est de faire du

⁸³ AYCARD et FRANCK, Gallimard, 1955

⁸⁴ SUSSLAND, *op. cit.*, 1996, p.73

personnel des « Employés » avec un grand E dont la passion pour leur travail repoussera les frontières du service à la clientèle⁹⁰ :

- ✚ Ils prendront des risques.
- ✚ Ils feront des suggestions.
- ✚ Ils s'encourageront mutuellement.
- ✚ Ils souriront beaucoup!
- ✚ Ils aideront leurs collègues.
- ✚ Ils aimeront travailler.
- ✚ Ils inspireront confiance.
- ✚ Ils aimeront les clients.
- ✚ Leur définition du service deviendra : «ce dont le client a besoin».

Selon cette approche, une amélioration de la qualité du service interne (ambiance de travail, système de récompense, formation...) améliore la satisfaction des employés, laquelle entraîne une plus grande fidélité et productivité du personnel. Les clients, sensibles à ces évolutions (personnel plus stable et plus efficace) risquent à leur tour d'avoir un comportement plus favorable à l'entreprise (hausse des achats, de la fidélité). Cet enchaînement vertueux incite à avoir, une démarche active dans le domaine de la qualité, vis à vis du personnel. Ainsi nous retrouvons notre enquête satisfaction effectuée précédemment qui précisera les besoins des salariés et qui par voie de conséquence proposera une offre adaptée d'améliorations.

Pour dynamiser une équipe de travailleurs, pour les inspirer et les motiver à améliorer leurs performances et pour qu'ils deviennent de bons ambassadeurs de l'entreprise, il faut considérer quatre facteurs E :

- ✚ « Engage » ou impliquer
- ✚ « Enable » ou habiliter
- ✚ « Empower » ou responsabiliser
- ✚ « Ensure » ou renforcer

⁸² <http://www.businesspme.com/articles/marketing/129/le-marketing-interne.html>

⁹⁰ http://www.agrireseau.qc.ca/horticulture-pepiniere/documents/14%20QVRH%20marketing%20_02_.pdf

Après avoir impliqué les collaborateurs en les faisant participer à « l'histoire de l'entreprise » et leur avoir demandé de participer à la définition de la vision de l'entreprise, il faut leur donner un portrait clair et précis des méthodes qui vont être engagées pour y arriver. Aussi, faire sentir que tous font partie de la grande famille de l'entreprise dont tous les membres sont importants, d'un écosystème qui a besoin de leur contribution leur prodigue un fort sentiment d'appartenance.

Offrir un environnement agréable joue énormément sur la motivation au travail et donc sur les performances réalisées. Il faut gagner la confiance du personnel et leur respect en restant optimiste. L'objectivité est source de motivation alors que le pessimisme est source de démotivation.

De même, féliciter spontanément les personnes (devant d'autres par exemple à la machine café) a beaucoup plus de valeur qu'en privé, durant une évaluation de leur performance. Cela rassure leur besoin d'estime et donc les motive d'autant plus.

Autre point à noter est qu'il faut responsabiliser les employées, les autoriser à faire des erreurs et leur permettre de prendre des décisions. Il faut les laisser maître de leurs résultats. Ils ont un objectif à réaliser, à eux de s'y tenir par les méthodes qu'ils souhaitent. Concrètement, il faut énoncer clairement quel résultat le manager espère face à une situation donnée, mais sans leur imposer pas un chemin pour y arriver. Seul le résultat compte, alors il faut se permettre d'être plus souple avec les subordonnés en leur permettant de travailler leur façon.

Si tous les collaborateurs peuvent dire « Oui » aux quatre principes de management relatifs la motivation alors l'entreprise a une « bonne qualité » de motivation :

- ✚ Je suis activement encouragé à proposer des idées nouvelles et à faire des suggestions visant à améliorer l'entreprise.
- ✚ J'ai le sentiment que mes suggestions et mes idées sont prises en considération.
- ✚ Je peux exprimer librement mes opinions même si je sais qu'elles ne font pas l'unanimité.
- ✚ Généralement, mes superviseurs me laissent décider de la façon la plus appropriée d'accomplir mon travail.

Le mot de la fin sur la motivation portera sur le fait d'inciter les salariés à relever des défis. Mais encore faut-il que ces défis soient à leur portée ! La frustration ne motive pas : elle décourage. Quand les collaborateurs font fautes à des erreurs et des blocages, il suffit de les guider. Ils se sentiront reconnus et cela les motivera davantage

CHAPITRE : 04

Section 1 : Présentation générale de l'organisme d'accueil

La Sarl TAOUAB, est une entreprise privée spécialisée dans la fabrication du plâtre depuis 1982 son siège est à Bou-Saada Wilaya de M'sila.

Après trois décennies de production uniquement du plâtre, la Société TAOUAB c'est développée dernièrement et devenue un grand Complexe Industriel spécialisé dans l'extraction, la fabrication du plâtre, dérivés de plâtre et plaques de plâtre, ces différentes unités de production sont implantées actuellement entre Bou Saada - Wilaya de M'sila et Ouled- Djellal à la Wilaya de Biskra, son capital social a connu plusieurs augmentations consécutives, aujourd'hui il s'élève à un milliard six cent millions de Dinar (1 600 000 000 DA).

Elle dispose d'une capacité de production annuelle dépassant les 500.000 tonnes de gypse transformée en plâtre et dérivés de plâtre et plus de vingt millions de mètre carré de plaques de plâtre de différents types (standards, hydrofuge, ignifuge, haute dureté et extérieur).

Elle assure l'approvisionnement / Distribution en Plâtre et plaques de plâtre les quarante-huit wilayas du pays, auprès de plus de cent (100) distributeurs, 70 % situés au nord.

L'énergie utilisée au niveau des unités de production est l'électricité et le gaz naturel.

A cet effet, Taouab s'impose comme le partenaire privilégié et idéal des métiers de la construction.

Interlocuteur unique à tous les stades de la conception, prescription, conseil et réalisation.

La SARL TAOUAB connaît un développement important au cours de la dernière décennie, et surtout durant les deux dernières années.

Ces projets deviennent de plus en plus ambitieux et l'entreprise grandit en conséquence. Sa vitesse de croissance semble dépassée celle de la maîtrise de ses ressources (humaines).

Les personnes qui travaillent dans l'entreprise TAOUAB se situent en moyenne à un niveau de qualification élevé. Géologues, ingénieurs des mines, ingénieurs chimistes, ingénieurs industriels et commerciaux, ingénieurs électroniques et mécaniques sont parmi les diplômés universitaires qui trouvent des débouchés dans le secteur matériaux de construction. Le personnel ouvrier, lui aussi, est spécialisé. A l'heure actuelle, les différentes unités emploient un effectif de trois cent cinquante 350 employés, affectés à l'administration, l'extraction, la fabrication et à la distribution du plâtre, dérivés de plâtre et plaques de plâtre, hors emplois indirects (sous-traitance, transports...).

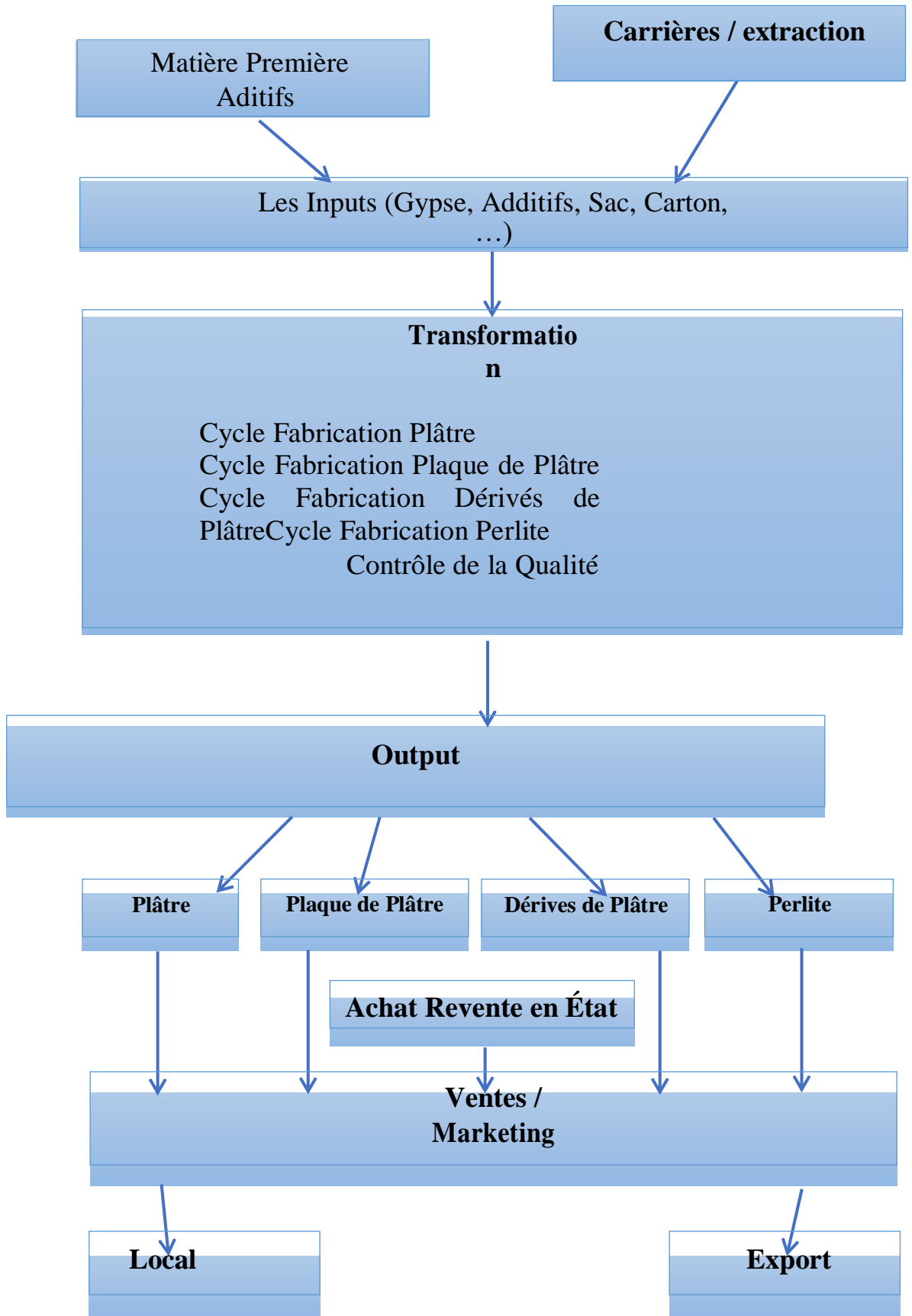
L'entreprise TAOUAB ne connaît ni conflits, ni arrêts de travail et est souvent cité comme modèle en matière de paix sociale.

Le Complexe Industriel TAOUAB est certifié ..., ISO 9001 V 2008 depuis 2015 et ISO 14001 V 2004 depuis 2016. Elle est actuellement en phase de migration vers la Version 2015 des deux certificats.

Les produits TAOUAB sont aussi évalués est certifiés conformes aux Normes Algériennes « TEDJ » par l'organisme certificateur étatique IANOR – Institut Algérien de Normalisation.

1-1 / Complexe industriel TAOUAB :

Avant de vous présenter les différentes unités, nous avons jugé utile de schématiser la chaîne de valeur au niveau du complexe Industriel TAOUAB qui reflète clairement les réalités, les liens et la composition du Complexe Industriel TAOUAB.



Selon le schéma ci-dessus élaboré par nos soins, nous remarquons que le Complexe Industriel TAOUAB ce constitue de plusieurs unités de fabrication telle qu'indiquée ci-dessous :

1-1-1 / Unité de fabrication de Plâtre

Cette unité est la plus ancienne elle date depuis plus de quatre décennies, elle transforme le gypse en plâtre de moulage et/ou de construction (voir la fiche technique en annexe 01)

1-1-2 / Unité de fabrication des dérivés Plâtre

Cette unité est récente elle produit les différents dérivés de plâtre

- Enduit de joint :
- Enduit de lissage
- Mortier adhésif :

1-1-3 / Unité de fabrication de la plaque de plâtre :

L'unité fabrication de plâtre est entré en activité durant l'année 2012 et n'a cessé de croître en production jusqu'à atteindre plus de 20 000 000 M² de plaques de plâtre de différentes types (**annexe ...**).

1-1-4 / Unité de Transformation de la perlite

Cette unité est la plus récente est unique en Algérie, grâce à une technologie spéciale elle transforme la perlite brute en perlite expansée destinée au secteur de la construction et le secteur de l'agriculture

Section 2 : Organisation Administrative

L'organisation administrative de la SARL TAOUAB est la colonne vertébrale du Complexe Industriel. Elle permet à cette dernière de fonctionner de manière efficace.

Chaque Direction et/ ou Service est concerné par ses propres procédures. Certains plus que d'autres. C'est le cas pour les ressources humaines avec l'ensemble des tâches liées à la gestion du personnel (embauche, fiches de paie et charges sociales, gestion des congés et absences ...), ainsi que le service comptabilité-finance avec son lot de formalités à remplir.

L'Objectif d'une bonne organisation administrative est d'être productif en maintenant un excellent niveau de qualité dans les tâches exécutées. Et l'ensemble en réduisant au maximum les coûts. En effet, ces tâches contribuent à ce que l'ensemble soit bien huilé.

Afin de mieux comprendre la gestion et l'organisation administrative du Complexe Industriel TAOUAB, nous vous présentons ci-dessous l'organigramme administratif du Complexe Industriel TAOUAB.

Organigramm

e

Le schéma indiqué sur la page précédente reflète, Les différents services de cette structure qui effectuent chaque jour de multiples opérations : extractions, achats de marchandises, fabrication, ventes de biens ou prestations de services, rémunération du personnel, etc.

Ces différentes tâches sont regroupées en fonctions :

- – de direction (ou de management)
- – commerciale
- – financière
- – sécurité
- – achats
- – technique (ou de production)
- – personnel (ou ressources humaines)

Chaque fonction est assurée par un ou plusieurs services (ensemble de moyens humains et matériels.)

La société est gérée par Une Direction Générale Composée d'un Président Directeur Général, General Manager, Directeur Exécutif et plusieurs directions et ou services chargés de fonctions :

- **Système Management Qualité:** Ayant en charge le suivi et la mise en place d'une démarche qualité en vue d'améliorer et d'augmenter la qualité de sa production et son organisation.
- **Technique :** ayant pour mission le suivi de toutes les activités techniques notamment la production, la maintenance, le laboratoire
- **Approvisionnements et achats:** ayant pour mission la gestion des achats de tous les besoins de l'entreprise (pièces mécaniques, électriques, électroniques et autres).
- **Finances et comptabilité:** ayant pour mission le suivi des opérations financières et comptables de la société.
- **Ressources Humaines:** ayant pour mission la gestion des ressources humaines au niveau du groupe.
- **Commercial:** ayant pour mission la gestion des stocks, la vente du produit fini et la satisfaction des besoins des clients.
- **Gestion des Matières Premières:** ayant pour mission la gestion de la carrière, des engins et des matières premières destinées à la fabrication.
- **Gestion Du Parc roulant:** chargée de Gestion des engins, véhicules lourds, véhicules légers.

2-1/ Missions & Attributions

Dans notre cas, au sein de l'entreprise TAOUAB, nous avons estimé de vous présenter les missions des fonctions / Directions les plus importantes au niveau de l'entreprise telles qu'indiquées ci-dessous :

2-1-2 Direction d'exploitation

Elle est chargée de :

- conduire les activités d'exploitation de l'entreprise,
- recommander les programmes d'exploitation à court terme et suivre leurs exécutions,
- définir et mettre en œuvre une politique de maintenance,
- prendre en charge les achats groupés,
- optimiser la gestion de la chaîne de valeur,
- développer des études de recherches au sein des différents sites.

2-1-2 Direction commerciale

Elle est chargée de :

- définir la stratégie de l'entreprise en matière commerciale,
- mettre en œuvre les politiques de l'entreprise en matière commerciale,
- promouvoir des produits de l'entreprise sur les marchés intérieurs et extérieurs,
- faire des études de marchés,
- assurer une veille sur les marchés de l'entreprise.

2-1-3 Direction finance et comptabilité

C'est la direction du suivi et du contrôle financier; elle a pour missions de :

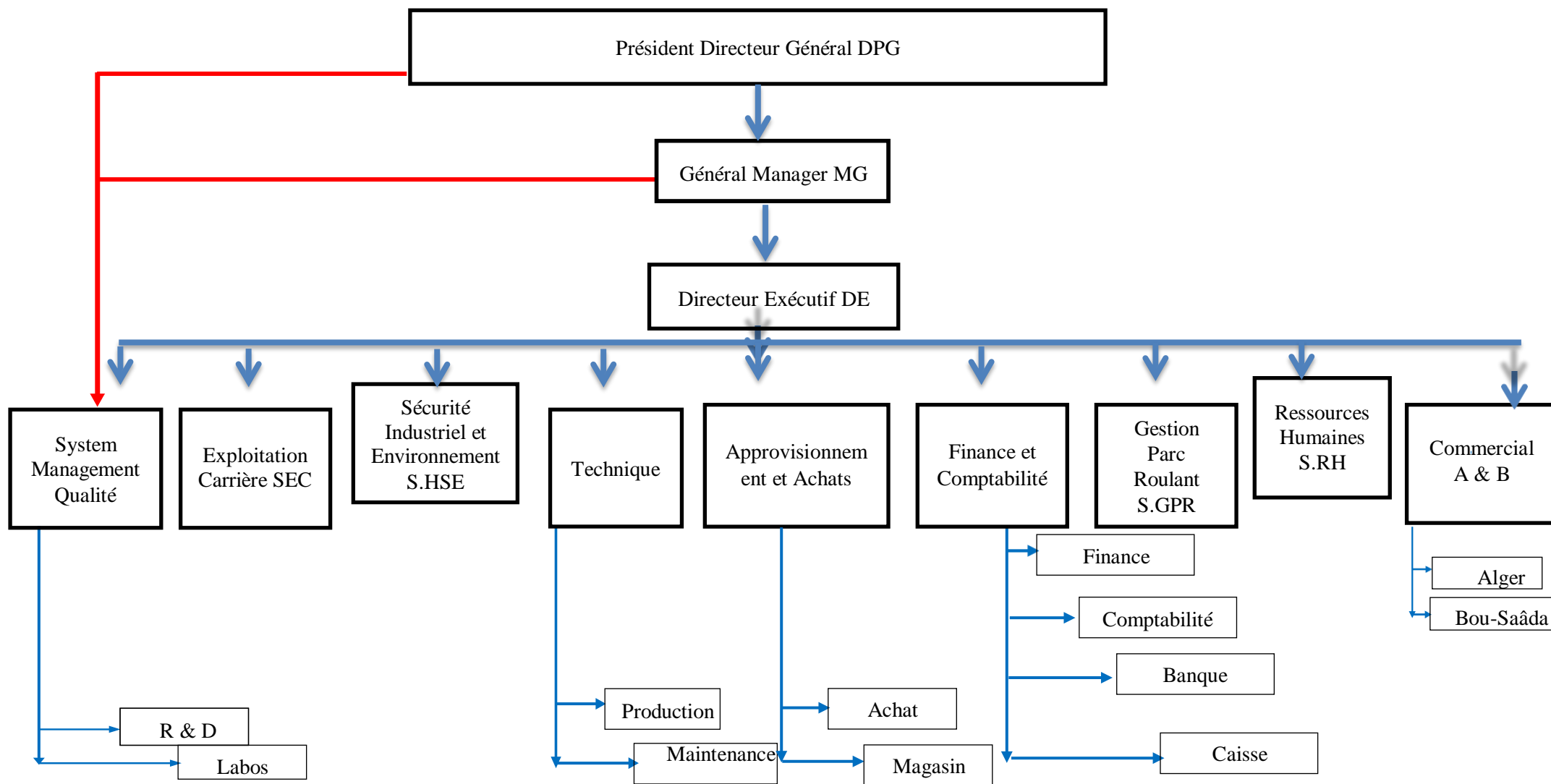
- définir la stratégie financière de l'entreprise,
- consolider les relations budgétaires financières de l'entreprise,
- assister et contrôler les structures financières et comptables des unités,
- assurer le montage financier des projets.

2-1-4 Direction des Ressources Humaines :

Elle est chargée de :

- définir la stratégie des politiques et des systèmes de l'entreprise en matière des ressources humaines,
 - mettre en œuvre les politiques et les plans de développement spécifiques des systèmes d'organisation en matière des ressources humaines,
 - constituer une capacité d'étude et d'administration auprès des structures ressources humaines des unités de production,
 - planifier l'évolution des métiers,
 - veiller au développement de ressources humaines,
 - mettre à jour le manuel d'organisation de l'entreprise,
- prendre en charge la gestion du siège de l'entreprise

Organigramme SARL TAOUAB



SECTION 01 : Présentation de la méthodologie de recherche

1. Méthode de l'enquête

Pour les besoins de notre enquête et compte tenu des facteurs (coûts et temps), nous avons choisis de recueillir des opinions des travailleurs et des clients. A cet effet, nous avons opté pour une démarche quantitative qui nous permet de faire un lien entre ce qu'on a avancé dans la partie théorique et ce qu'on a vérifié en stage. L'utilisation du questionnaire comme instrument de recherche est plus pertinent selon notre jugement.

2. Objectif de l'enquête

Dans le cadre de notre recherche, et pour infirmer ou confirmer nos hypothèses du départ, on a opté pour un sondage par questionnaire en s'appuyant sur deux catégories à savoir : le personnel de TAOUAB et ses clients.

Enquête clients

Il est important de savoir que pour concevoir une étude sur la satisfaction des usagers vis-à-vis de la qualité des services offerts par TAOUAB, il y a des facteurs déterminants, à savoir les objectifs de l'étude, la population à étudier et les ressources disponibles. Le but de notre enquête est de mesurer la satisfaction des clients de TAOUAB vis-à-vis de la qualité des services offerts et l'influence de SMQ sur cette satisfaction tout en déterminant l'écart entre ce qui est perçu et ce qui est attendu par ces mêmes clients. Cette étude (enquête) est basée sur un travail de terrain pour la collecte des données, auprès d'une catégorie d'utilisateurs des services du port de Bejaia, il s'agit de :

- Comprendre quelles sont les comportements des usagers à l'égard de la qualité des services de TAOUAB;
- Quel est l'importance accordée par TAOUAB à l'amélioration de la qualité des prestations de service ;
- Avoir les écarts de la qualité perçue par rapport aux espérances des clients pour mieux comprendre les lacunes existantes.

Enquête du personnel :

Pour mesurer l'efficacité du système de management de la qualité de TAOUAB, on a eu recours au personnel de TAOUAB. Il s'agit exactement de déterminer :

- Le degré d'implication du personnel dans la démarche qualité, ainsi que rôle de la direction dans cette démarche ;
- Les changements apportés par la mise en place du SMQ ;
- L'application des pratiques managériales du SMQ et la mise en œuvre du SMQ ;
- L'atteinte des objectifs en terme de qualité.

3. Elaboration des questionnaires

Les questionnaires destinés aux clients et aux travailleurs de TAOUAB sont sous forme de questions (fermées, ouvertes) qui ont comme but de clarifier notre vision et vérifié nos hypothèses à savoir :

- Le SMQ assure l'efficacité TAOUAB ;
- Le SMQ contribue à la satisfaction et à la fidélisation des clients.

3.1/ Le contenu des questionnaires

Les questions qui constituent notre questionnaire sont de nature :

- Fermées : affirmation ou infirmation (oui, non) ;
- Fermées à trois ou quatre modalités de réponses ;

Ouvertes pré codées : à part la case qui lui convient, l'interrogé dispose d'une catégorie « autres, comment, pourquoi... » Pour clarifier son opinion ou appuyer sa réponse

Le questionnaire est précédé par une page introductive qui contient l'identité des chercheurs et l'établissement à laquelle ils appartiennent, ainsi que la déclaration du respect de l'anonymat

3.2/ Questionnaire pour les clients (voir l'annexe 02)

Les questions qui ont les mêmes critères et qui englobent les mêmes préoccupations. Leur résultats sont formulés sous forme d'indicateurs selon :

- 1) Fidélité des clients : les questions 2, 3, et 5.
- 2) Satisfaction des exigences et les attentes des clients : les questions 9, 10, 12 et 13.
- 3) La qualité de service de l'EPB et son évolution : les questions 4, 6, 14, et 15.
- 4) Réclamations et délais d'attentes : les questions 7, 8, et 11.

3.3/ Questionnaire pour les travailleurs (voir l'annexe 03)

Les questions qui ont les mêmes critères et qui englobent les mêmes préoccupations. Leur résultats sont formulés sous forme d'indicateurs selon :

- 1) Implication du personnel dans le projet qualité : les questions 5, 6, et 13.
- 2) Documents, politique et objectif qualité : les questions 2, 3, et 10.
- 3) L'efficacité du SMQ : les questions 8 et 9.
- 4) Satisfaction des travailleurs par rapport au SMQ : les questions 1, 4, 7, et 12.

4 Le déroulement de l'enquête

Notre enquête au sein de TAOUAB s'est déroulée de la manière suivante :

4.1 / Pour les travailleurs

Les 135 questionnaires ont été distribués aux différentes catégories

Socioprofessionnelles de l'entreprise à savoir (les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution), par voie indirecte c'est-à-dire de par l'encadreur au sein de l'entreprise, et on a veillé à ce que les travailleurs les plus anciens soient prioritaires pour une meilleure fiabilité et objectivité des réponses, l'opération s'est déroulé du 22 avril jusqu'aux 15 mai 2021. Il est à noter qu'on a obtenus 75 réponses, soit 55% de réponses.

La nouvelle répartition été comme suit :

48% des questionnaires représente les cadres

24% des questionnaires représente les agents de maîtrise ;

28% des questionnaires représente les agents d'exécution

Questions posées	Réponses Oui	Réponses Non
1) Etes-vous satisfait des changements apportés par le SMQ ?	80%	20%
2) Les documents relatifs à la qualité, sont-ils bien définis ?	79%	21%
3) Est-ce que la politique qualité est diffusée ?	84%	16%
4) Selon vous, est-ce qu'il y a une cohérence entre les objectifs et les ressources mise en œuvre ?	52%	48%
5) Les clients de TAOUAB ont-ils une importance pour vous ?	95%	5%
6) Etes-vous impliqués et motivés à la réalisation des objectifs qualités ?	70%	30%

7) Les résultats en termes d'amélioration de la productivité et le rendement par rapport à la mise en place du SMQ ont-ils atteints ?	65%	35%
8) Pratiquez-vous les outils qualité (brainstorming,) ?	40%	60%
9) Pouvez-vous mesurer la performance de TAOUAB en termes d'efficacité (réalisation des objectifs en terme de qualité) ?		
Bonne	40%	
Moyenne	46%	
Faible	14%	
10) Est-ce que les procédures sont :		
Clares	54%	
Essentiellement claires	40%	
Complexes	6%	
11) L'engagement de la direction à la mise en place et le développement du SMQ est-il :		
Fort	30%	
Moyen	66%	
Faible	4%	
12) Le SMQ est-il perçu comme :		
-Un outil de management pour l'amélioration des prestations de service	64%	
-Juste une forme de publicité	16%	
- Un outil de management sans importance pour l'amélioration des prestations de service	14%	
- Autre	5%	
13) Etes-vous toujours impliqués dans le SMQ, et depuis sa mise en place (1 ^{ère} version) :	51%	49%

4.2 Pour les clients

Sur une liste fournie par le service marketing, constituée de différentes catégories de partenaires de TAOUAB (transitaires, consignataires et importateurs), on a recours à faire du porte à porte comme seule moyen d'effectuer notre enquête. Il est à noter que parmi les 20 clients interrogés, on obtenus 16 réponses soit 80% de réponses.

Tableau: les résultats du questionnaire pour les clients .

Questions posées	Réponses Oui	Réponses Non
1) Veuillez indiquer à quelle catégorie de clients vous appartenez ? Transitaires Consignataires importateurs	82% 12% 6%	
2) Etes-vous un client ? Fidèle à TAOUAB Pas de préférence A risque	94% 6% 0%	
3) Vous êtes au courant que TAOUAB est certifiée selon lanorme internationale ISO depuis Octobre 2009 ?	94%	6%
4) Après la certification, les prestations de service de TAOUAB sont-elles en : Amélioration Sans changement Régression	76% 18% 6%	
5) Est-ce que la certification de TAOUAB influence votre choix ?	37%	63%

6) Les prestations de service fournies par TAOUAB sont-elles Supérieur à vous attentes Egale à vous attentes Inférieurs à vous attentes	6% 89% 5%	
7) Avez-vous auparavant à faire des réclamations ? Rarement Parfois Souvent Jamais	37% 45% 12% 6%	
8) Vos réclamations déjà faites, sont-elles prises en charge dans les délais ?	85%	15%
9) Dans quelle mesure le personnel de TAOUAB est-il professionnel ? Extrêmement Moyennement Pas du tout	18% 76% 6%	
10) Les moyens de communication et d'information utilisés par TAOUAB avec ses clients sont-ils ? Très satisfaisantes Moyennement satisfaisantes Faiblement satisfaisantes	24% 70% 6%	
11) Délais d'attentes des clients sont-ils : Très élevés Elevés faibles	6% 43% 51%	
12) Lors des opérations de déchargement, votre marchandise subit-elle des dégâts ? Jamais Parfois souvent	19% 62% 19%	

13) Les prix des prestations de service de TAOUAB vous apparaissent-elle :		
Moins chers à ceux des concurrents	57%	
Alignés à ceux des concurrents	37%	
Plus chers à ceux des concurrents	6%	
14) Pensez-vous que TAOUAB à l'esprit ou la culture qualité ?	87%	13%
15) Votre appréciation globale de la prestation de service de TAOUAB est-elle :		
Très satisfaisantes	19%	
Moyennement satisfaisantes	81%	
Insatisfaisantes	0%	

Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Word

SECTION 02 : Analyse et discussion des résultats obtenues

1. Les indicateurs du sondage client

L'efficacité et l'efficience du SMQ passe essentiellement par la satisfaction des clients de TAOUAB que nous évaluons à travers les indicateurs tirés du sondage des clients qui sont :

- 1) Fidélité des clients ;
- 2) La qualité de service de TAOUAB et son évolution ;
- 3) Réclamations et délais d'attentes ;
- 4) Satisfaction des exigences des clients.

1.1 Indicateur de fidélité des clients

Catégorie	Fidèle	Pas de préférence	A risque
Pourcentage	94%	6%	0%

Tableau N°1 : degré de fidélité des clients de TAOUAB

1.2/Indicateur de la qualité de service de TAOUAB et son évolution

Figure: Evolution de la qualité de service au sein de TAOUAB



Source : établi par nos soins avec l'aide du logiciel Excel.

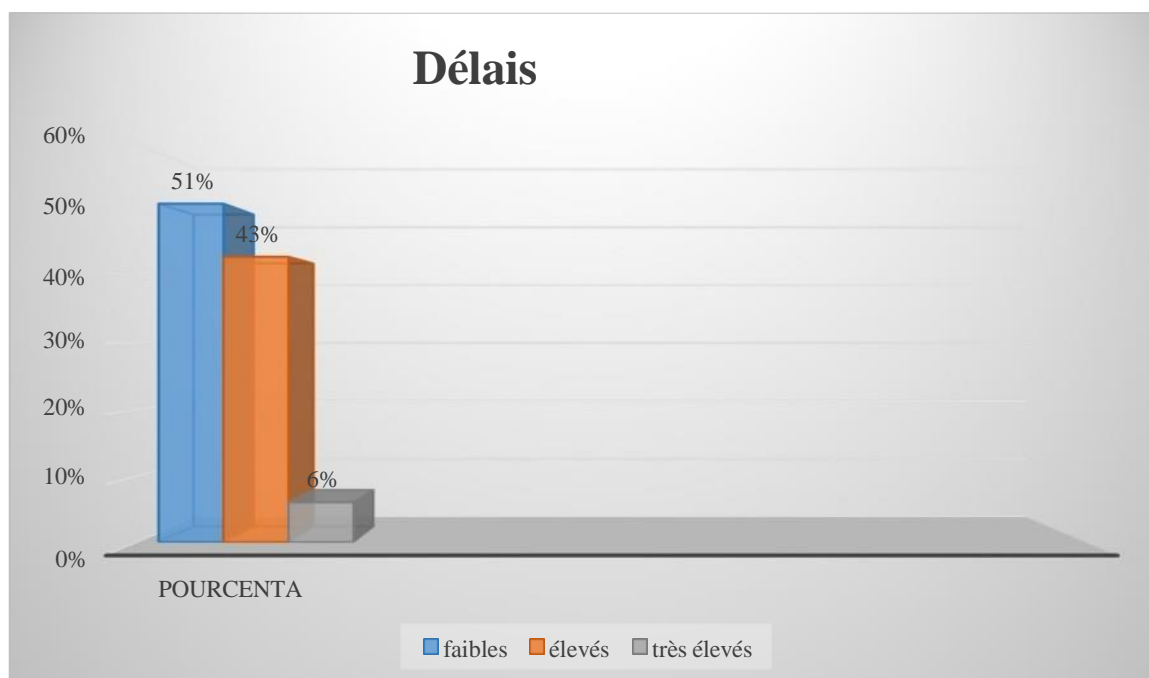
Appréciation globale	Très satisfait	Moyennement	Insatisfait
pourcentage	19%	81%	0%

Tableau N°2: l'appréciation globale de la performance de l'entreprise par les clients

Le SMQ est mis en place dans l'objectif d'améliorer la gestion de l'entreprise sur tous les niveaux, 89% des clients jugent que les prestations fournies sont moyennement satisfaisantes et devraient être améliorées. Depuis l'obtention du certificat, 76% déclarent que TAOUAB a amélioré sa qualité de service par contre 6% des transitaires et consignataires pensent le contraire (en régression) en raison de formalités longues ; mais la majorité des clients ont répondu (oui 87%) a la question de TAOUAB à une culture qualité. Quant à l'appréciation globale de la performance de TAOUAB, 19% sont très satisfaits et 81% sont moyennement satisfait et ils attendent mieux dans le future, le pourcentage des clients insatisfait est nul (0%).

1.3 Indicateur des réclamations et les délais d'attentes

Figure : mesure des délais d'attentes par les clients



Réclamations des clients	souvent	Parfois	Rarement	Jamais
pourcentage	12%	45%	37%	6%

Tableau N°3 : pourcentage de réclamation des clients

Avec la mise en place du SMQ, TAOUAB devrait fournir théoriquement des prestations de service meilleures, ce fait passe nécessairement par la maîtrise de certains aspects liés à la prise en compte des préoccupations des clients. A cet effet 45% des clients font parfois des réclamations suite aux non-conformités ou les erreurs de la part d'entreprise. 37% ont déclaré faire des réclamations rarement, 12% ont déclaré avoir posés une réclamation à chaque transaction (opération) et la majorité des réclamations sont d'ordre administratives (erreurs de facturation, retard,...),...Et ils ajoutent que leurs réclamations sont prise en charge dans les délais (> 8 jours) 85% , alors que 15% affirme que le traitement de leur réclamation été long.

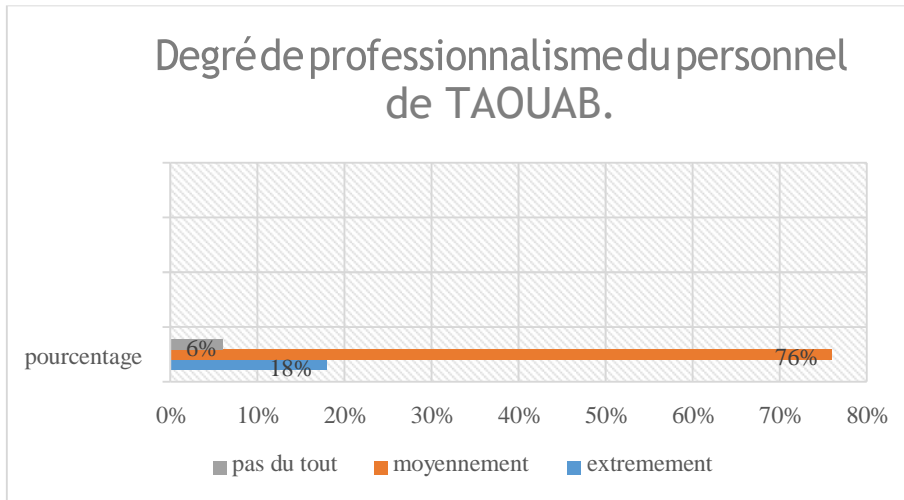
Les responsables au sein de l'entreprise ont justifiés ces non-conformités en manque des espaces

D'entrepôts et le manque de fluidité de l'information à taouab. En ce qui concerne les délais d'attentes,

51% des clients déclarent que les délais d'attentes sont faibles et les arrangent tant dit que 43% jugent les délais comme long

1.4 Indicateur de la satisfaction des exigences et les attentes

Figure: le degré de professionnalisme du personnel de taouab



Le quatrième indicateur nous renseigne sur le degré de satisfaction des exigences et les attentes des clients. La capacité de TAOUAB à satisfaire les exigences et les attentes des clients est moyenne. En effet, 76% affirme que le personnel de TAOUAB est moyennement professionnel, et les moyens de communication et d'information utilisés sont aussi moyens et ils demandent plus de rencontres avec la direction, les panels clients... La satisfaction des exigences des clients passe par la maîtrise du couple (temps / coûts), à cet effet, 57% des clients jugent la tarification (prix) procédé par TAOUAB est moins chers par rapport aux concurrents et 37% déclarent que les prix sont presque les mêmes (alignés) avec les autres entreprises. La direction a pris en considération les revendications des clients qui concernent les tarifs de prestations dans les enquêtes précédentes, et on voit une amélioration et satisfaction claire comme le montre le tableau suivant :

Tableau N°4: opinions des clients sur les tarifs de TAOUAB

Les prix des prestations de service	Plus chers que les concurrents	Alignés avec les prix des concurrents	Moins chers que les concurrents
Le pourcentage	6%	37%	57%

Les indicateurs du sondage des travailleurs

Pour apprécier la performance de l'entreprise, il faut mesurer l'efficacité de son SMQ, la satisfaction des travailleurs, et se renseigner sur la réalité de la gestion de la qualité sur tous les niveaux hiérarchique même les plus bas. A cet effet, nous utilisons un ensemble d'indicateurs tirés du sondage des travailleurs de taouab :

- 1) Implication du personnel dans le projet qualité ;
- 2) Documents, politique et objectif qualité ;
- 3) L'efficacité du SMQ ;
- 4) Satisfaction des travailleurs par rapport au SMQ

Indicateur d'implication du personnel dans le projet qualité

L'implication du personnel de l'entreprise est une condition primordiale pour la réussite de chaque projet, notamment le SMQ. Cependant, 70% des travailleurs affirment leur implication et motivation à la réalisation de la qualité, quant aux 30% restant qui sont non impliqués ; leur justification est :

- Le désengagement de la direction ;
- Environnement de travail défavorable ;
- Découragement des initiatives qu'est contraire aux principes de SMQ.

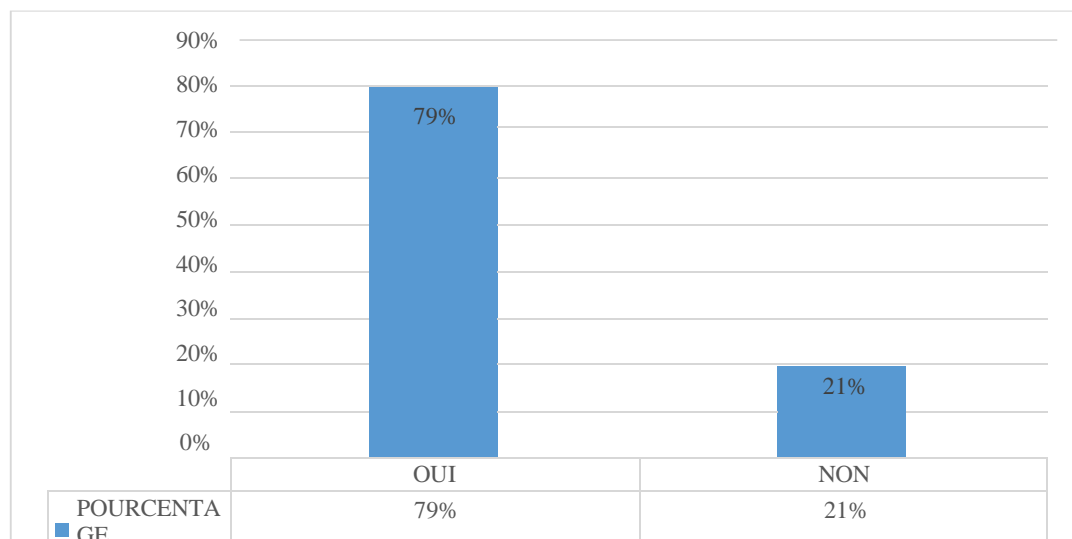
Paradoxalement, 95% du personnel interrogés s'accordent sur l'importance du client, et le considèrent comme le centre d'intérêt pour une entreprise qui veut prospérer. Cela nous amène à en déduire la clarté de la politique de taouab qui met l'accent sur le l'importance du client. Pour la question de savoir si les travailleurs ont toujours cette motivation et implication dans le SMQ (les versions actuelle 2009, et bientôt 2015) ; leur réponses été : favorable pour 42%, 18% sont sans opinion, et 38% sont montrés désintéressés selon eux à cause de la bureaucratie qui règne à taouab, des promotions sans mérite et des recrutements sur des bases qui sont pas objectives...

Figure: implication et motivation du personnel à la réalisation de l'objective qualité



2.1. Indicateur de la documentation du SMQ

Figure: la définition des documents relatifs à la qualité



Un SMQ efficace passe automatiquement par une maîtrise parfaite de la documentation du SMQ, tout le monde s'accordent sur la clarté des documents qualité. En effet, 79% déclarent que la documentation relative à la qualité est bien définie, tandis que 21% pensent autrement. D'autres questions prennent le même cheminement, 84% du personnel affirme la diffusion de la politique, et 54% déclarent que les procédures sont claires, et 40% déclarent qu'elles sont essentiellement claires. La clarté des procédures n'empêche pas certain de remettre en cause le style de commandement des supérieurs qui encouragent pas les initiatives. Certains agents d'exécution confirment cette état de faits et déclarent qu'ils ont jamais créé une procédure et ils se contentent de ce que les supérieurs dictent.

La diffusion de la politique qualité	oui	Non
Pourcentage	84%	16%

Tableau N°5: la diffusion de la politique qualité selon les travailleurs

Conclusion

Dans la partie théorique, nous avons défini les concepts clés de qualité, de la certification selon la norme ISO 9001 version 2009, et de la performance et commerciale. Tous ces concepts doivent être maîtrisés, compris et suivis par les responsables des entreprises pour qu'elles soient compétitives.

En effet, on a développé le management de la qualité par la certification conformément aux normes ISO 9001 : 2009 comme un dispositif devant contribuer à :

- La création d'un climat de confiance et de sérénité entre l'entreprise et son environnement et la réalisation de la plus-value ;
- L'organisation de l'entreprise et la satisfaction de ses clients ;
- L'identification des dysfonctionnements et à l'amélioration en permanence des processus sur la base des mesures objectives.

L'étude de l'impact de la mise en place d'un système de management de la qualité sur les performances économiques de TAOUAB, nous a permis de répondre à notre question principale et de confirmer l'impact positif de l'application de la démarche qualité sur la performance commerciale au sein de TAOUAB.

TAOUAB possède actuellement une bonne santé financière grâce à la certification ISO 9001 et grâce à sa situation de monopole sur le marché algérien. Son chiffre d'affaire, sa clientèle et ses ventes ne cesse de s'amplifier dans le bon sens. Les objectifs qualité de l'entreprise ont été atteints, la certification a permis de pallier à certains dysfonctionnements auxquels TAOUAB a eu à faire face.

Par conséquent, l'efficacité des SMQ dépend aussi des composantes de son environnement, ce sont ces composants socioculturels qui déterminent le fonctionnement du SMQ. Dans ce contexte, la production de la qualité est l'affaire de tout le monde quand on fait participer tous le personnel à la réalisation des objectifs qualité, et on adopte un style de commandement participatif.

Le SMQ est un système ouvert, en interaction avec son environnement

externe, il doit y avoir une synergie globale entre tous les intervenants. Les collaborateurs de TAOUAB constituent son environnement et doivent être efficace à fin que son SMQ atteigne la performance.

Cependant, il faut noter que la production de la qualité est toujours partielle parce que les besoins des clients changent sans cesse et les normes sont mal comprises et parfois sont négligées par le personnel, le traitement des réclamations des clients se fait d'une manière un peu lente et l'implication du personnel exécutant n'est pas volontaire. Ce paradoxe peut s'expliquer par le monopole qu'à TAOUAB sur le marché national en termes de prestation de serviceportuaire. Ainsi, nous pouvons dire que la qualité ne se fait pas du jour au lendemain, elle nécessite un processus d'apprentissage long par toutes les parties intéressées du système de management de la qualité.

En d'autres termes, la certification ne peut pas être une fin en soi, car la qualité est un état d'esprit et l'entreprise certifiée évolue dans un environnement global, et cet environnement doit être favorable à la production de la qualité et à l'application des normes en cours. Par conséquent, il requiert sans cesse de disposer des outils permettant de mesurer la performance afin de quantifier la progression de celle-ci.

De ce fait, malgré l'existence d'un pourcentage moyen des clients et travailleurs qui ne sont pas satisfait de l'entreprise, nous pouvons confirmer la réussite de l'implantation de SMQ, et sa contribution à éliminer les non-conformités et à réduire les couts de non qualité ; donc atteindre la performance économique et Commerciale.

Terminologie

Concernant la qualité :

- ✚ **La qualité** : caractéristique d'un produit ou d'une activité qui satisfait à des objectifs (qualité « externe ») et qui se déroule de façon optimisée (qualité « interne »). Remarque : nous pouvons tolérer un taux d'erreur ; dans ce cas si le taux d'erreur est respecté, nous considérons que la qualité est satisfaisante.
- ✚ **La non-qualité** : tout ce qui s'oppose à l'idéal précédent, c'est-à-dire défaut des produits et services fournis, mécontentement des clients, dysfonctionnement interne...
- ✚ **Le niveau de qualité** : le taux de bonnes réalisations constaté (ou a contrario le taux de défauts).
- ✚ **L'objectif qualité** : le niveau de qualité objectif (sachant que plus le niveau est haut, plus les coûts d'obtention de la qualité sont élevés).
- ✚ **L'action ou la démarche qualité** : les travaux entrepris pour résorber les non-qualités et atteindre ainsi les objectifs qualité.
- ✚ **Le management** : la conduite globale d'une entreprise ou d'un groupe d'hommes.
- ✚ **Le management par la qualité** : le management qui fixe la qualité comme une de ses priorités.
- ✚ **La gestion de la qualité** : le traitement de la qualité comme une performance, en la mesurant et en prenant toutes les dispositions utiles pour obtenir le niveau de qualité désiré. Ceci inclut la direction et la coordination des travaux associés.
- ✚ **L'assurance de la qualité** : l'obtention du niveau de qualité souhaité (en cohérence avec les risques acceptés).
- ✚ **La qualitique** : ensemble des techniques et méthodes pour aider à améliorer la qualité.

Concernant les méthodes qualitique :

- ✚ **Un processus** : un enchaînement finalisé d'activités.
- ✚ **L'EFQM** : l'European Foundation for Quality Management ; puis par extension le modèle mis au point par cet organisme.

- ✚ **Les 5M** : Milieu, Méthode, Matériel, Matière et Main d'œuvre.
- ✚ **Les 5S** : pour avoir un espace de travail clair : Débarrasser, Ranger, Nettoyer, Standardiser et Progresser (en japonais : *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* et *Shitsuke*)
- ✚ **Le SMQ** : Système de Management de la Qualité définit un système qualité qui supervise l'activité de l'entreprise en appuyant sur le fait de mettre par écrit les procédures à suivre et d'en assurer leur respect.
- ✚ **Le TQM** : Total Quality Management
- ✚ **Le TQC** : Total Quality Control
- ✚ **Le « 0 défaut »** : les termes de *0 défaut, 0 stock, 0 papier...* doivent être pris en compte dans le sens de « 0 défaut, stock, papier... inutile » et non dans leur sens absolu.
- ✚ **Le SMI** : Système de Management Intégré
- ✚ **ACV** : Analyse du Cycle de vie

Références bibliographiques

Ouvrages imprimés

Dictionnaire Le Petit Larousse Illustré, 1996

AVEROUS Bernard et Danièle, *Mesure et Manager la qualité de service*, Insep Consulting éditions, 2004, Paris

BALLERY Elisabeth, *Evolution de la qualité : le bilan, vingt ans après !*, Qualité et mouvement, n°62, 2004, p. 20-30

BOERI Daniel, *Maîtriser la Qualité : Tout sur la certification et la qualité totale*, Maxima, Paris, 2003

COCHOY Frank, *De l'« AFNOR » à « NF » ou la progressive marchandisation de la normalisation industrielle*, Réseaux, volume 18, n°102, 2000

COLLINS Jim, *De la performance à l'excellence - Devenir une entreprise leader*, Pearson Education France, 2006, Paris

DOUCET Christian, *La Qualité, Que sais-je ?*, 2007, Paris

DOUCET Christian, *Certification qualité utile*, Editions Insep Consulting, Paris, 2003

DRAGOMIR R. et HALAIS B, *Petite histoire de la qualité*, Paris : Ministère de l'Industrie, 1995

FROMAN Bernard et al., *Qualité Sécurité Environnement – Construire un système de management intégré*, AFNOR, 2007, Paris

GRISEL Laurent et OSSET Philippe, *L'analyse du cycle de vie d'un produit ou d'un service – Applications et mise en pratique*, AFNOR, 2004, Paris

HERMEL P., *Qualité et management stratégiques : du mythique au réel*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989

MADOZ Jean-Pierre, *100 questions pour comprendre et agir - L'amélioration continue*, AFNOR, 2005, Paris

MARGERAND Jean et GILLET-GOINARD Florence. *Manager la qualité pour la première fois*, Editions d'organisation, Paris 2006

MATHIEU Stéphane, *Réussir l'approche processus*, AFNOR, 2003, Paris

MATHIEU Stéphane, *Comprendre les normes ISO 9000 Version 2000*, AFNOR, 2002, Paris

MAYEUR Sylvie, *Guide opérationnel de la qualité : Faut-il tuer la qualité totale ?*, Editions Maxima, 2004, Paris

MILLOT Sophie, *L'enquête de satisfaction - Guide méthodologique*, AFNOR, 2007, Paris

SUSSLAND Willy, *Le manager, la qualité et les normes ISO –De l'ISO 9000 vers la qualité totale*, Presses polytechniques et universitaires romandes, 1996, Lausanne, p.133

Communication dans une conférence

Robert Garnier, responsable QSE chez Philips France, 18 février 2009

Supports de cours

ALLIEVI DOROSZ (membre d'ALMASYS Conseil), *cours de management de la qualité*, Master 1 de l'Ecole Européenne des Transports

RAUSCH Katia, *cours sur les Système d'Information*, master 2 Logistique, Paris 1

Annexes

Annexe 1 : Conférence qualité de Robert Garnier chez Philips France le 18 février 2009 91

Annexe 2 : Témoignage sur la certification de Daher International

Annexe 1 : Conférence qualité de Robert Garnier chez Philips France le 18 février 2009

Robert Garnier, Responsable Qualité, Environnement et Sécurité (QSE) sur l'entrepôt de Philips Lighting de Villeneuve Saint Georges

Un système qualité c'est pour structurer l'organisation.

Un process sert à avoir une efficacité constante, néanmoins il est nécessaire de réviser les processus afin de les améliorer.

La qualité est faite par les équipes. Le service qualité n'a qu'un rôle d'animateur.

ISO 9001 (qualité), ISO 14001 (environnement), OHASAS 18001 (sécurité). Le service qualité accompagne les audits, manage les processus et indicateurs sur ces trois domaines.

Démarche qualité fonctionne par équipe projet, méthode déployée par MEDIC

Business plan d'amélioration à 3 ans.

Les métiers de la qualité sont des métiers transversaux. Le service qualité est un support pour l'analyse des dysfonctionnements. Tous les process doivent être en amélioration constante.

Outils Philips : - PST : faire que l'on s'améliore en performance. C'est un outil d'évaluation des niveaux de performances des processus clés.

- outil BEST pour atteindre l'excellence par la rapidité d'adaptation et le travail d'équipe

- tout se base sur une logique de PDCA.

Responsabilité de la qualité des produits et des services. Analyse des coûts de non-qualité.

S'assure que la réglementation est respectée.

Dans les années 1990, la documentation était trop lourde. La qualité était cataloguée comme une bibliothèque. Aujourd'hui, les processus sont décrits dans une vision principale, le détail n'est pas mentionné.

Un frein aux changements : pousser les collaborateurs à s'améliorer.

Compétences d'un responsable qualité : bon sens, logique, capacité d'analyse (prendre du recul sur ce qui est fait, pourquoi font-ils cela ? analyse des causes...), rigueur et organisation, savoir synthétiser, animer des réunions et une équipe projet, rédaction des procédures (formaliser) et connaissances des outils QSE.

Avoir l'accréditation de certification est facile, l'intérêt c'est le cœur du système pour avoir de la valeur ajoutée.

Annexe 2 : Témoignage sur la certification de Daher International

Nous remercions Monsieur Régis Lesieux, Directeur Qualité SHE de la société Daher International (Groupe Daher) dont le siège est situé à Orlytech (91) pour son témoignage.

AFAQ : Monsieur Lesieux, pourriez-vous présenter votre entreprise ?

Régis Lesieux (RL) : Daher International fait partie du Groupe Daher, qui conçoit et réalise des équipements et prestations dédiés à l'aéronautique et à l'industrie. Daher International est certifié ISO 9001 : 2000 pour l'ensemble de ses sites depuis février 2001. L'entreprise est également certifiée ISO 14001 : 1996 et OHSAS 18001 : 1999 sur 6 de ses sites du Havre depuis décembre 2002.

(A) : Quelles ont été les motivations qui vous ont conduit à entreprendre ces démarches de management ?

(RL) : Vers le milieu de l'année 2000, la mise en place, chez Daher International, du système qualité selon l'ISO 9001 : 2000 (qui était alors en "final draft"), a été accélérée, par un contexte favorable en interne :

- une restructuration de l'entreprise : Daher International était au préalable caractérisée par une structure très décentralisée composée de 4 grands pôles autonomes : l'Ile de France, Le Havre, Le Sud, le reste de la province. Cette autonomie se traduisait par 4 systèmes qualité quasi identiques mais cependant séparés. La direction générale profita du passage à la nouvelle norme ISO 9001 2000 pour unifier les systèmes qualité existants et renforcer la cohésion d'ensemble de la société.
- une nouvelle approche métier : Daher International s'était par ailleurs réorganisée autour de 2 métiers, la logistique et l'organisation de transport. Le système de management par processus selon l'ISO 9001 : 2000 a permis d'uniformiser au niveau national les pratiques métier, en identifiant les activités et leurs enchaînements clés, quel que soit le site concerné et ceci au-delà des particularismes régionaux.

Le passage à la nouvelle norme ISO 9001 2000 a donc permis à Daher International d'intégrer les changements et les nouvelles orientations que l'entreprise prenait en 2000.

Parallèlement à cela, un fort besoin fut exprimé, au niveau de la direction générale, de s'assurer que l'entreprise restait au fait des exigences et contraintes légales relatives à ses activités de logistique et d'organisation. L'entreprise engagea ainsi, début 2001, au niveau de l'ensemble de la société une démarche SHE (sécurité hygiène environnement) selon les modèles proposés par l'OHSAS 18001 1999 et l'ISO 14001 1996. Ces 2 normes nous donnèrent le cadre structurant pour une démarche SHE efficace. Pour plus de cohérence,

⁹¹ Témoignage issu de : <http://www.afaq.org/web/afaqinsttit.nsf/volfr/sertra5>

l'approche par processus requis par l'ISO 9001 : 2000 fut reprise et appliquée à notre démarche SHE. Le résultat final se traduit par un système de management intégré Qualité SHE par processus. Pour des raisons pratiques, seuls 6 sites sur le havre se sont fait certifier fin décembre 02 selon l'OHSAS 18001 : 1999 et l'ISO 14001 : 1996

(A) : Quel est l'historique de votre démarche ?

(RL) : Les grandes dates de la mise en place de cette démarche sont les suivantes :

- Janvier - avril 2000 : établissement du squelette de la démarche et des 11 processus,
- avril - octobre 2000 : structuration de la démarche et des 11 processus, tout en gardant la référence aux exigences ISO 9001 : 1994,
- octobre - février 2001 : maintien de la structuration de la démarche et des 11 processus, en ne faisant désormais plus que référence à l'ISO 9001 : 2000 et à l'ISO 9004 : 2000,
- février 2001 - fin 2002 : fin de la structuration de la démarche et des 11 processus, en faisant référence désormais aux normes : ISO 9001 et 9004 : 2000, ISO 14001 et OHSAS 18001.

(A) : Quelles difficultés avez vous rencontrées ? Comment les avez vous surmontées ?

(RL) : Pendant toute la durée de la mise en place de notre SMI, nous avons prêté attention aux paramètres suivants :

- « distiller » très progressivement aux collaborateurs les nouvelles notions inhérentes à la démarche Q SHE intégrée, pour être sûr qu'elle soit bien reçue et perçue,
- répondre au mieux aux impératifs de satisfaction des clients, de sécurité, d'hygiène et d'environnement, en conciliant la pression des échéances de certifications d'une part et la logique de la performance économique, d'autre part,
- équilibrer les niveaux de maturité AFNOR Normalisation à l'avancement des différents volets qualité, sécurité et environnement de cette démarche pour maintenir la cohérence d'un tout qui est en fait multiforme.

(A) : Pour conclure...

(RL) : Le système de management intégré Q SHE par processus de Daher International est avant tout un outil qui a été mis en place pour viser le 100% satisfaction client, le 0 accident de travail et le 0 pollution, le tout dans le respect des contraintes économiques de la société. Les certifications obtenues ces dernières années n'ont jamais été l'objectif recherché mais plutôt la confirmation par un tiers (AFAQ en l'occurrence) que nous allions et allons toujours dans la bonne direction.