

Partie 4 : La qualité totale

I- Conception de la qualité totale

1) La qualité au centre de l'entreprise

a) Définition

La qualité est définie dans la norme ISO 8402 comme « *L'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites* ».

L'idée fondamentale de la démarche qualité est la recherche de la satisfaction optimale du client par la mise en œuvre de la « qualité totale ».

La satisfaction du client se fait par trois facteurs :

- La réalisation des performances (fiabilité, durabilité, maintenabilité, l'esthétique, etc.) ;
- Les coûts moins chers ;
- Le respect des délais.

b) Les enjeux de la qualité

⇒ **Enjeux technologiques** : les exigences des clients sont à l'origine des progrès techniques et d'amélioration de la qualité ;

⇒ **Enjeux économiques** : la qualité totale engendre l'augmentation de la clientèle en améliorant l'image de marque des produits, fidélisant les clients et instaurant le service après-vente (SAV) ;

⇒ **Enjeux sociaux** : la prise en considération des besoins du personnel : la motivation, le bon climat social, les conditions de travail, etc.

2) La qualité interne et la qualité externe

Qualité interne	Qualité externe
Elle porte sur les processus d'organisation interne de l'entreprise.	Elle porte sur les relations entre l'entreprise et son environnement.
- L'organisation du travail ; - La motivation du personnel ; - La communication interne ; - La mobilisation des compétences pour atteindre l'excellence.	- L'image de marque de l'entreprise auprès des clients ; - Les caractéristiques des produits ; - Les services accompagnant les produits (SAV, écoute, assistance, conseil, fidélisation).

II-Mise en place d'une démarche qualité

1) La démarche qualité totale

a) Définition

La démarche qualité désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour améliorer la qualité. Elle a pour objectif la prospérité et la survie de l'entreprise grâce à la fidélisation des clients satisfaits de la réponse apportée à leurs besoins. Elle concerne tous les domaines de gestion de l'entreprise et fait en sorte que celle-ci soit leader grâce à une auto-amélioration plus rapide que la concurrence.

b) La nouvelle conception de la qualité

La qualité s'est développée à partir des années 1930 aux Etats-Unis. Dans les années 1960, le concept « zéro défaut » apparaît. Il sera repris dans la recherche des cinq zéros : zéro défaut, zéro délai, zéro stock, zéro papier et zéro panne.

- **Zéro défaut** : empêcher toute imperfection dans la production ;
- **Zéro délai** : supprimer les attentes et les retards ;
- **Zéro stock** : livrer les marchandises et les matières premières juste-à-temps ;
- **Zéro papier** : simplifier les procédures et réduire les coûts administratifs ;
- **Zéro panne** : fiabiliser les processus de production et éviter les arrêts des équipements.

2) Les règles de la qualité totale

⇒ Créer de la valeur pour satisfaire les clients : la démarche qualité a pour objectif principal la satisfaction du client final. La qualité se doit être conforme aux attentes des divers clients. Pour cela, l'entreprise doit évaluer sa qualité sur le marché en comparant son offre avec celle de ses concurrents.

⇒ Considérer les ressources humaines comme principale richesse : motiver le personnel, le responsabiliser, promotion, etc.

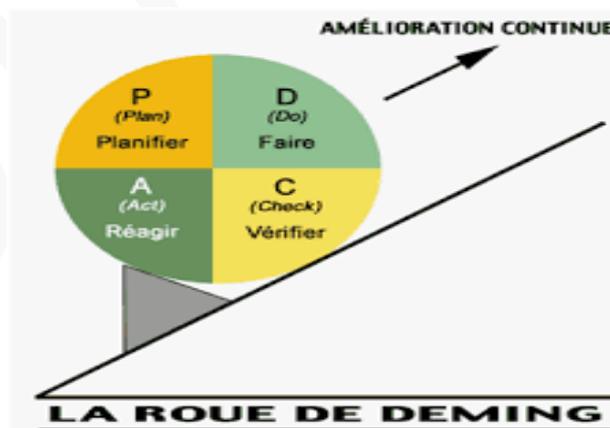
⇒ Améliorer constamment les processus : les processus de gestion doivent permettre l'amélioration de la qualité, des coûts et des délais. Cette amélioration vise la création de la valeur ajoutée.

⇒ Favoriser l'innovation et l'apprentissage : la qualité favorise l'innovation, c'est-à-dire, elle permet de trouver des solutions nouvelles pour devancer les concurrents.

⇒ Favoriser le développement des services qui accompagnent les produits. La valeur créée, avec le client et non pour le client, s'adapte aux besoins exprimés.

⇒ La prévention et l'amélioration permanente est l'un des principes de base de la qualité : la qualité est un projet sans fin dont le but est de détecter les dysfonctionnements avant qu'ils se réalisent.

Ainsi, la qualité peut être représentée par un cycle d'actions correctives et préventives, appelé « roue de Deming ».



Le cycle est nommé modèle PDCA afin de désigner les quatre temps suivants :

- ✓ **Plan** (planifier) : définir les objectifs à atteindre et de planifier la mise en œuvre d'actions ;
- ✓ **Do** (mettre en place) : mise en place d'actions et de moyens ;
- ✓ **Check** (contrôler) : cette phase consiste à vérifier l'atteinte des objectifs fixés ;
- ✓ **Act** (agir) : prendre des mesures correctives dans le cadre de l'amélioration continue.

3) Les coûts de la qualité totale

On peut appréhender les coûts de la qualité à travers deux niveaux : la prévention des défauts et le contrôle qualité.

a) Les coûts liés à la prévention

- Les coûts engagés par l'entreprise pour prévenir les défaillances de production : respect des procédures, planification des activités, etc. ;
- Les coûts liés à la formation du personnel ;
- Les coûts de maintenance des équipements ;
- Les coûts d'administration du service qualité : frais, charges du personnel, etc.

b) Les coûts liés au contrôle de la qualité

- Les frais de contrôle de la qualité des produits ;
- Les charges d'évaluation des produits concurrents.

4) Les risques liés à la non-qualité

- L'augmentation des coûts : retour de marchandises, frais d'administratifs, frais judiciaires en cas de litiges, indemnités de retard pour livraison tardive aux clients ;
- L'insatisfaction des clients ;
- Dégradation de l'image de marque de l'entreprise et de ses produits ;
- Diminution des ventes.

III- Actions pour l'amélioration de la qualité des services

1) La formation sur le produit

Le vendeur doit connaître parfaitement le produit qu'il commercialise afin qu'il puisse convaincre les clients sur la capacité du produit à répondre à leurs besoins. En effet, l'entreprise est appelée à former sa force de vente (vendeurs ou commerciaux) sur les caractéristiques de ses produits (composition, fonctions,...). La connaissance du produit est un véritable argumentaire de vente.

2) L'information sur le produit

Le vendeur doit disposer de toutes les informations sur les produits de son entreprise. De ce fait, il doit disposer d'un ensemble d'outils : échantillon, catalogues, etc.

3) La communication sur le produit

L'entreprise doit faire connaître ses produits à ses clients en montrant leurs caractéristiques et leurs différences par rapport à ceux de la concurrence. Elle doit chercher à créer une bonne image de marque auprès de ses clients en faisant appel à des moyens de communication, comme la publicité.

IV- Organisation en cercles de qualité totale

1) Le principe des cercles de qualité

Composés des membres de l'entreprise, mais aussi d'utilisateurs réels ou potentiels, les cercles de qualité sont des réunions périodiques. Ils ont pour fonction de débattre toutes les questions liées à la qualité et de proposer des solutions pour son amélioration.

2) Les effets positifs des cercles de qualité

- ✓ La participation des salariés aux décisions de l'entreprise ;
- ✓ La motivation du personnel et son adhésion à toute action entreprise par l'organisation ;

- ✓ Le renforcement de l'efficacité du travail en groupe par une formation progressive et valorisante induisant la considération, l'intérêt au travail et à l'homme ;
- ✓ L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise par la réduction des coûts ;
- ✓ La qualité de l'organisation du travail.

3) Les limites des cercles de qualité

- L'instabilité de l'emploi défavorise l'essor des cercles de qualité ;
- Les membres d'un cercle de qualité doivent poursuivre une formation progressive, adéquate et coûteuse pour qu'ils soient efficaces.

V- La certification comme arme commerciale

1) L'application des normes internationales

La démarche qualité totale a pour but principal la satisfaction du client. En effet, chaque entreprise est appelée à appliquer des normes de qualité internationales qui visent la mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion et l'amélioration permanente pour garantir la satisfaction des clients.

Exemples de normes :

- ISO 9001 : c'est une norme générique applicable à n'importe quelle entreprise et quelles que soient sa taille et ses activités.
- HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) : il s'agit des normes applicables au secteur agroalimentaire.

2) La certification

C'est un diplôme qualité pour l'entreprise. Il atteste :

- La conformité de l'entreprise à des normes de qualité (ISO 9001).
- La capacité de l'entreprise à s'auto-améliorer et à maîtriser les dysfonctionnements.

La certification s'obtient auprès d'organismes nationaux ou internationaux. Exemples : Moody certification (Maroc), AFAQ (France), UKAS (Angleterre).