

### Introduction

Parce que l'environnement est en perpétuelle mutation (la concurrence et la réglementation notamment), parce que les clients changent, parce que les métiers évoluent (toujours plus de technique, plus de compétence et de rapidité sont demandées), l'entreprise doit, elle aussi, évoluer en permanence. Être en **démarche qualité**, c'est avoir mis en place une organisation qui permet à l'entreprise de s'adapter aux évolutions des attentes et des besoins des clients. Aujourd'hui, à cause de la forte concurrence, au-delà de la satisfaction des clients, on vise la fidélisation de certains clients, les clients stratégiques.

Les clients ont plus que jamais le choix entre de nombreux produits qui se ressemblent. Se lancer dans une **démarche qualité** c'est chercher à se différencier par la qualité de ses produits et de ses services pour fidéliser ses clients.

# I- DÉMARRER UNE DÉMARCHE QUALITÉ

## 1- Les enjeux d'une démarche qualité

En cette période de forte concurrence et de forte compétitivité, la qualité délivrée des produits et des services est devenue une nécessité : vendre c'est bien; vendre en ayant la garantie que le client sera satisfait c'est mieux!

Une démarche qualité doit apporter à l'entreprise une réelle valeur ajoutée. Cette valeur ajoutée est la garantie de la satisfaction de ses clients. Et elle est un atout dans la recherche de la fidélisation.

La démarche qualité ne s'inscrit plus comme avant dans une simple relation client/fournisseur. Aujourd'hui, à cause de la forte concurrence, au-delà de la satisfaction des clients, on vise la fidélisation de certains clients, (les clients stratégiques) dans le but d'un avantage concurrentiel.

## 2- Connaissance de clients

Nous l'avons vu, le client est au cœur des systèmes qualité. Dans le cadre d'une démarche qualité, toute la logique va être centrée sur la satisfaction des attentes des clients. Le discours, les actes, les indicateurs, tout va converger pour montrer à l'ensemble du personnel l'importance à attribuer aux clients. Pour cela il faut bien définir:

- La place du client dans votre entreprise
- Faire le bilan des attentes du client
- Anticiper les besoins de vos clients
- Mesurer la satisfaction de vos clients
- Savoir capter l'insatisfaction des clients

### 3- Mesure de la non qualité

Une première approche très globale permet de réfléchir à la non-qualité créée par l'entreprise. Par non-qualité, on entend :

- la non-satisfaction des clients,
- la non-réalisation de ce qui est prévu (en interne aussi),
- la réalisation de ce qui n'est pas prévu ( inutile).

Les dysfonctionnements constatés sont étudiés sous l'angle de l'impact interne, de l'impact client mais aussi en terme de coûts. Crosby a insisté sur l'importance de parler, pour la qualité, le langage de l'entreprise : celui de l'argent.

## 4- Fixer les objectifs qualité

Impossible de parler d'objectifs qualité sans parler de «management de la qualité» et du **PDCA** de Deming : une véritable démarche qualité, c'est-à-

dire d'amélioration continue, est rythmée par les 4 phases clés du **PDCA** créé par Deming dans les années 1950, (et toujours d'actualité!) qui représentent la boucle d'amélioration :

- **P** plan (planifier, Tracer, réfléchir)
- **D** do (faire, mettre en application)
- **C** check (vérifier, mesurer, contrôler)
- **A** act (Action, agir/réagir)

**La planification** : après l'état des lieux, la période de constats, on se fixe des objectifs de progrès. Mais attention! Ces objectifs sont mesurables et associés à un plan d'action. On planifie ce que l'on veut faire, les résultats à atteindre et les moyens de les atteindre.

## **Do- ou Développer :**

Faire ce qui a été défini ; le plan d'action est appliqué. La réalisation de l'œuvre. Durant cette étape, le responsable est le maitre d'œuvre.

- Mesure des effets/conséquences actuels.
- Evaluation, Source des défauts, délais, coûts.
- Quantification.
- Recherche des pourquoi.

## **Solution cible – Amélioration**

- Choix des solutions cibles.
- Annuler la cause première.
- Evaluation de l'amélioration ciblée.
- Analyse des impacts et efforts/ ressources.
- Modalité d'application, plan d'actions.
- Communication, Formation

## **Le contrôle :**

Par le biais de la mesure : on vérifie que les résultats sont bien ceux que l'on attendait. Le tableau de bord a ici un rôle primordial. La qualité doit s'animer et non pas se borner à contrôler. L'identification, l'analyse sont un moteur de cette animation, car elles participent à la compréhension non pas du système, mais de ce qui est fait dans l'entreprise en tant qu'activité en relation avec ce fameux client qu'il faut satisfaire et les exigences légales qu'il faut également respecter. La phase réflexion et analyse est importante. Le contrôle implique des audits internes, dont le but principal est de s'assurer que les acteurs ont compris et adhèrent à la démarche qualité mise en place. Des audits internes qui doivent toutefois être maniés avec précaution : il doit s'agir avant tout d'un échange entre l'auditeur et l'audité sur la compréhension du système. Il est aussi important à ce stade de fournir au personnel les moyens de son implication, à savoir des outils lui permettant de formuler des propositions.

## L'action :

En fonction des résultats obtenus et des objectifs visés il faut réagir : déclencher des actions complémentaires. C'est le pilotage. Attention, même si cette logique semble simple et évidente, ce PDCA a du mal à être réellement appliqué au sein des entreprises.

Il rencontre les principaux obstacles suivants :

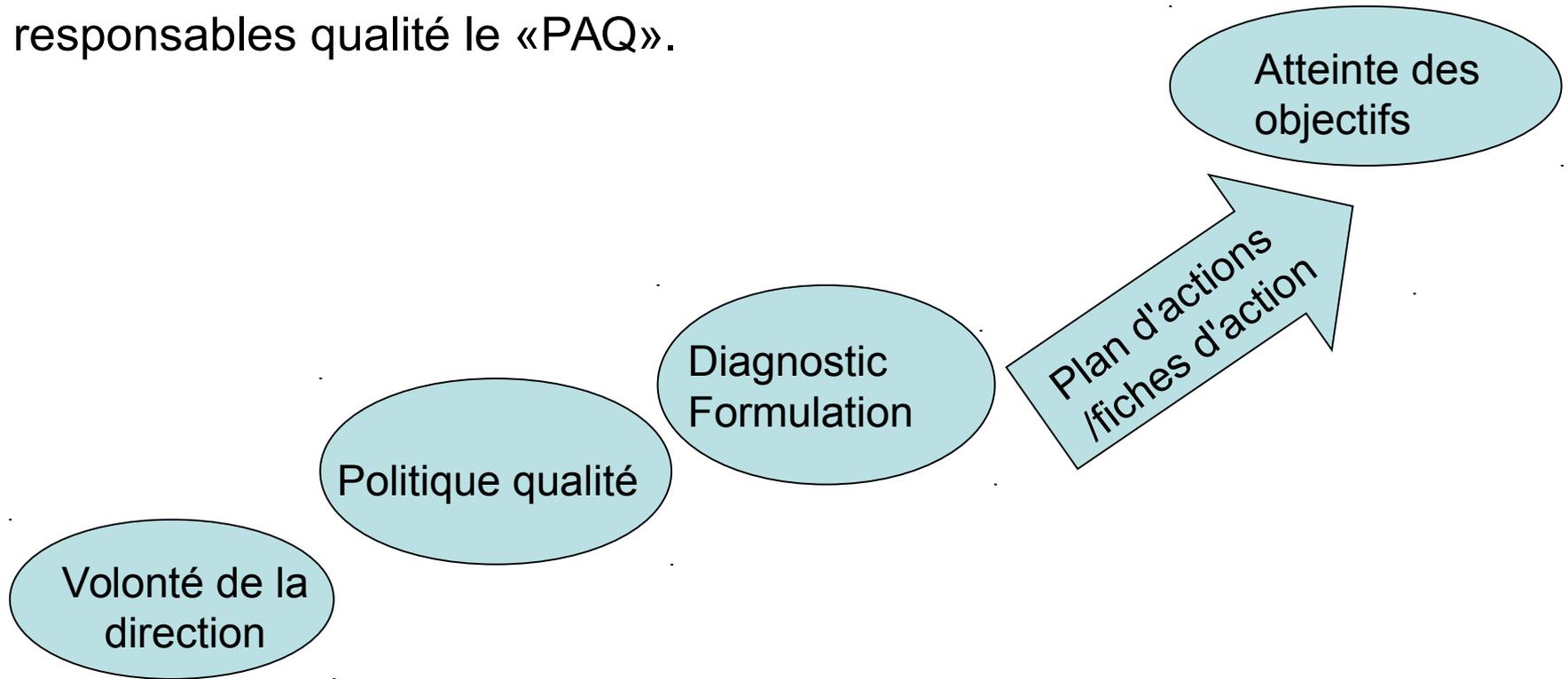
- Des objectifs flous, non mesurables, sans plan d'action
- Un plan d'action non suivi
- Des indicateurs non pertinents ou difficiles à recueillir
- L'absence de pilotage.

La politique qualité doit être bien définie, bien formulée, bien diffusée, bien comprise en interne, elle doit permettre d'orienter les actions, les réflexions de chaque salarié de l'entreprise. Elle est le guide-ligne de l'entreprise qui permette à chacun d'être orienté favorablement, dans un sens commun à tous et partagé dans le choix de ses actes.

## II- SE LANCER DANS L'ACTION

Avant de démarrer toute démarche qualité il est important de la globaliser

dans un vrai projet d'entreprise. L'engagement de la direction étant obtenu, la politique qualité définie, un diagnostic réalisé et les objectifs de progrès doivent être bien exprimés. A ce stade du projet le chemin est bien tracé, les résultats à obtenir bien définis mais pas forcément comment y arriver. C'est tout l'intérêt du plan d'action qualité appelé aussi familièrement par les responsables qualité le «PAQ».



Cette construction méthodique est une des conditions de réussite de la démarche. Beaucoup de bonne volonté ne suffit pas toujours, il faut aussi structurer son action. Pour cela il faut:

## 1. Etablir un plan d'action pour atteindre les objectifs

les décisions prises, il est nécessaire de se lancer dans l'action de façon structurée et de planifier des actions concrètes d'amélioration. Le plan d'action prévoit, généralement année par année, les principales actions qualité qui vont être menées. Il permet ainsi d'avoir une vision d'ensemble. Il a une durée limitée, un périmètre défini, il est validé par la direction et son suivi est placé sous la responsabilité du responsable qualité.

## 2. Résoudre les problèmes

Il n'y a pas de qualité sans progrès, il n'y a pas de progrès durable dans une entreprise sans la résolution définitive des problèmes de non-qualité détectés au quotidien. La non-qualité ne doit pas être perçue comme une fatalité mais comme une opportunité de progresser. le problème est «une difficulté souvent complexe à laquelle on est confronté». Résolution de problème ne rime pas systématiquement avec réunion d'un groupe de travail et peut être appliquée par un individu seul.

### 3. Traitement des réclamations clients

Le processus de traitement des réclamations va inclure à la fois le recueil des réclamations suivi d'un traitement curatif (qui consiste à agir auprès du client mécontent) et le traitement correctif (faire en sorte que la cause de la réclamation ne réapparaisse pas).

Pour traiter efficacement les réclamations, il faut tout d'abord recueillir ces réclamations, et surtout enregistrer et centraliser ces données (auprès d'un responsable du traitement des réclamations). Ces règles seront définies dans une procédure et/ou un guide pratique de traitement des Réclamations. Pour cela il est conseillé de:

- Recueillir et traiter toute expression d'insatisfaction des clients
- Faire face à une réclamation
- Déclencher des actions curatives pour fidéliser ses clients déçus
- Décider des actions correctives pour garder ses futurs clients
- Exploiter les précieuses données recueillies

## 4. Qualité de service

Souvent on oublie que le client juge l'entreprise dans sa globalité et que chaque moment où il est en contact avec elle est l'occasion pour lui d'établir un diagnostic.

Si l'on veut prendre le regard du client, il faut alors prendre du recul et ne plus raisonner produit ou service mais globalement parcours client dans l'entreprise. Autrement dit ; il faut se mettre à la place du client pour mesurer le degré de sa satisfaction du service rendu par l'entreprise.

### III- S'ORGANISER POUR ALLER PLUS LOIN

La première étape pour une entreprise qui cherche à s'organiser par processus pour mieux servir ses clients est d'identifier et de répertorier les processus clés de son entreprise.

On va distinguer trois types de processus :

- **Les processus métiers** dont l'impact est direct sur le client. Ces processus, d'ailleurs, partent du client (son besoin) et aboutissent (normalement) à sa satisfaction.
- **Les processus de support**, de soutien ou contributeurs qui permettent aux processus métiers de se réaliser.
- **Les processus de management** qui permettent au pilote d'améliorer en permanence le système.

C'est la norme ISO 9001, suivie par de nombreuses entreprises, qui impose cette notion d'approche processus. L'approche processus va dynamiser la synergie entre les services.

Une bonne organisation permet :

### 1. Une gestion par processus

- Les apports de l'approche processus facilitent le travail
- Etablir La cartographie des processus et la notion de pilote
- Décrire un processus pour clarifier l'organisation
- Bien piloter les processus

### 2. Etablir une feuille de route des contrôles

- De la nécessité de contrôler ou pas ?
- Prévention : trouver le bon équilibre
- Définir son plan de contrôle
- Faire du contrôle un outil de progrès

### 3. Ecrire des documents

- Etablir Un système documentaire
- Avoir les documents du système qualité
- Gérer efficacement un système documentaire
- Simplifier l'écriture de documents qualité : faire simple et pertinent

### 4. Gérer les non-conformités dans un esprit proactif

- Passer progressivement du curatif au correctif et même au préventif

## IV- Pérenniser une démarche qualité

Une démarche qualité réussie est le fruit de la rencontre entre une volonté de la direction et une acceptation bien comprise des collaborateurs.

Le manager a pour mission d'orienter l'énergie de ses collaborateurs au plus près possible du cap donné par la direction.

Meilleure sera la convergence, moins il y aura d'énergie perdue et plus efficaces seront les efforts fournis par les collaborateurs des managers.

Le projet qualité n'est pas le projet du responsable qualité mais le projet de l'entreprise relayé par les managers au niveau de leurs équipes. C'est une logique à décliner. La qualité est un acte de management.

Le message passe par les managers, la qualité se pense au futur mais se vit au quotidien au sein des équipes. Le management de la qualité sur le terrain est donc de la responsabilité des managers : une demande faite par un responsable qualité à un collaborateur aura sûrement moins d'importance qu'une demande émanant de son chef ! Ainsi pour pérenniser une démarche qualité il est absolument nécessaire d'assurer l'engagement des managers, La participation des collaborateurs et l'animation de la qualité au quotidien.

## 1. L'engagement des managers

La hiérarchie est une ressource qui va jouer un rôle important notamment en assurant auprès de ses équipes une communication claire sur ce qu'est pour elle la démarche qualité. Ainsi elle affirme que :

- Les objectifs qualité sont des objectifs d'équipe
- Les indicateurs qualité sont avant tout des indicateurs de performance d'activité
- Une procédure est un document de travail des collaborateurs, pas un écrit du service qualité
- Les audits sont demandés par le manager et non imposés par la direction qualité
- Etc.

Dans le cadre d'une démarche qualité, le responsable qualité pilote le projet, mobilise les ressources, tandis que les managers restent les éléments dynamisant des équipes.

Le manager doit montrer l'exemple, s'engager, animer la démarche au sein de son équipe.

## 2- Participation des collaborateurs

La motivation est ce qui pousse à agir. Agir c'est faire bien, faire différemment ou proposer...

Une personne va s'engager dans la démarche si elle y trouve un intérêt, un plaisir et surtout elle continuera si elle perçoit des signes de reconnaissance de son manager. Il s'agit donc de déclencher l'envie de chaque collaborateur : celui-ci aura envie s'il a compris l'intérêt pour l'entreprise et surtout pour lui (ce qu'il va gagner dans la démarche).

Il faut s'assurer de la mise à disposition des moyens nécessaires pour agir. Car parfois l'envie ne manque pas... ce sont les moyens qui ne sont pas disponibles.

Il faut donc vérifier que les principes fondamentaux sont bien respectés et que :

- chacun sait pour quoi il doit agir,
- chacun sait comment agir,
- chacun a les moyens d'agir,
- chacun a envie d'agir.

### 3. Comment animer la qualité au quotidien

Souvent dans les entreprises, on nomme un responsable qualité qui va avoir comme mission de piloter la démarche. On observe aussi souvent la nomination de **relais qualité** appelés aussi correspondants, animateurs qualité. Ils vont avoir comme mission supplémentaire dans le cadre de leur métier d'animer la qualité dans leur zone d'activité. Choisis conjointement avec les managers, ils auront plus particulièrement comme rôle :

- d'animer des groupes de travail,
- de mettre à jour l'affichage,
- de s'assurer de la mise à jour des documents,
- d'intégrer les nouveaux entrants, leur présenter le système qualité,
- de faire remonter les dysfonctionnements, les propositions d'améliorations,
- de préparer les audits qualité,
- de suivre les actions correctives en cours,
- etc.

Ces relais qualité sont aussi fréquemment auditeurs qualité.

**Le responsable qualité** doit donc établir son plan de communication, il ne doit pas être le seul à communiquer autour de la démarche qualité.

La communication doit passer par la direction et les managers :

- la direction explique sa politique qualité,
- les managers communiquent sur les objectifs, les plans d'action opérationnels, les résultats et l'avancement des actions, les changements de méthodes de travail.

**Le responsable qualité** lui transmet toutes les informations plus globales sur le système qualité, les processus, les produits, les clients...

# Conclusion

Voici les points essentiels à retenir pour faire aboutir une démarche qualité :

- L'adhésion des managers est une condition incontournable de réussite. Plus la qualité est intégrée comme une dimension de l'activité moins il y a de résistance.
- La qualité est avant tout un acte de management.
- Prendre le temps d'expliquer, de rappeler les enjeux, et de raisonner valeur ajoutée est indispensable avant de se lancer dans l'action.
- Chaque manager doit trouver un facteur de motivation dans le projet qualité
- Communiquez en interne sur les clients
- La communication est sans cesse à relancer. Entre les grandes étapes de la démarche, prévoyez des actions de remobilisation.
- La non-qualité est à maîtriser, la circulation des bonnes pratiques, la valorisation des réussites individuelles et collectives, est aussi à développer