

# Chapitre II : La qualité en entreprise



II

## 1. Objectifs

- Assurer que les produits ou services répondent aux attentes et besoins des clients, ce qui favorise leur fidélité.
- Mettre en place des processus d'évaluation et d'amélioration réguliers pour optimiser la qualité des produits et services.
- Minimiser les erreurs et les défauts, ce qui permet de réduire les coûts liés aux retours, aux réparations et à la gestion des plaintes.
- S'assurer que l'entreprise respecte les réglementations et les normes de qualité en vigueur, ce qui est crucial pour maintenir sa réputation et sa légitimité.
- Impliquer les employés dans les initiatives de qualité, ce qui peut améliorer leur motivation et leur productivité.

## 2. Teste de pré-requis

### 2.1. Exercice : 4

[solution n°6 p.22]

les enjeux internes qui peuvent influencer sur la performance de l'entreprise sont, entre autres:

- l'environnement technologique,
- l'environnement économique,
- les produits et services,

### 2.2. Exercice : 5

[solution n°7 p.22]

dans la démarche qualité, les groupes d'amélioration de la qualité sont-ils souhaitables ? :

- OUI,
- NON,

### 2.3. Exercice : 6

[solution n°8 p.23]

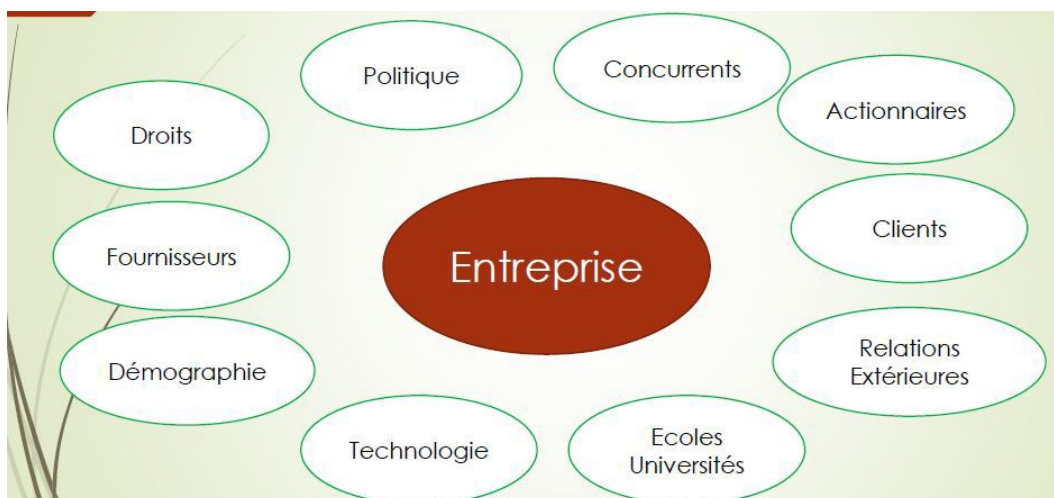
pour assurer la cohérence entre le management stratégique et le management opérationnel, il est nécessaire:

- de définir un cadre stratégique particulièrement rigoureux, ambitieux et précis,
- de coordonner avec une certaine souplesse le management stratégique et le management opérationnel.
- De rigidifier les pratiques du management opérationnel,

## 3. Qu'est-ce qu'une entreprise

Une entreprise est l'ensemble des ressources, des compétences et de moyens correctement gérés de façon à correspondre en permanence à ses besoins. C'est également un processus de travail maîtrisé depuis la définition des besoins clients jusqu'à la livraison des produits.

*L'environnement et les forces extérieures qui agissent au profit ou à l'encontre de l'entreprise*



La qualité est un concept concret que l'entreprise peut tout à fait intégrer à tous les rouages de son organisa

- *Au niveau de ses produits ou services*

La qualité est primordiale car le produit est l'interface qui relie l'organisation à ses clients ou à ses prescripteurs. Les gains apportés s'expriment en terme d'image de marque, de fidélisation, et en terme de coût de traitement des incidents, des réclamations.

- *Au niveau de services associés*

Aujourd'hui un produit, un service ne se vend plus seul, il est accompagné de services associés tels que garantie, service après vente, remboursement, informations.

- *Au niveau de sa communication*

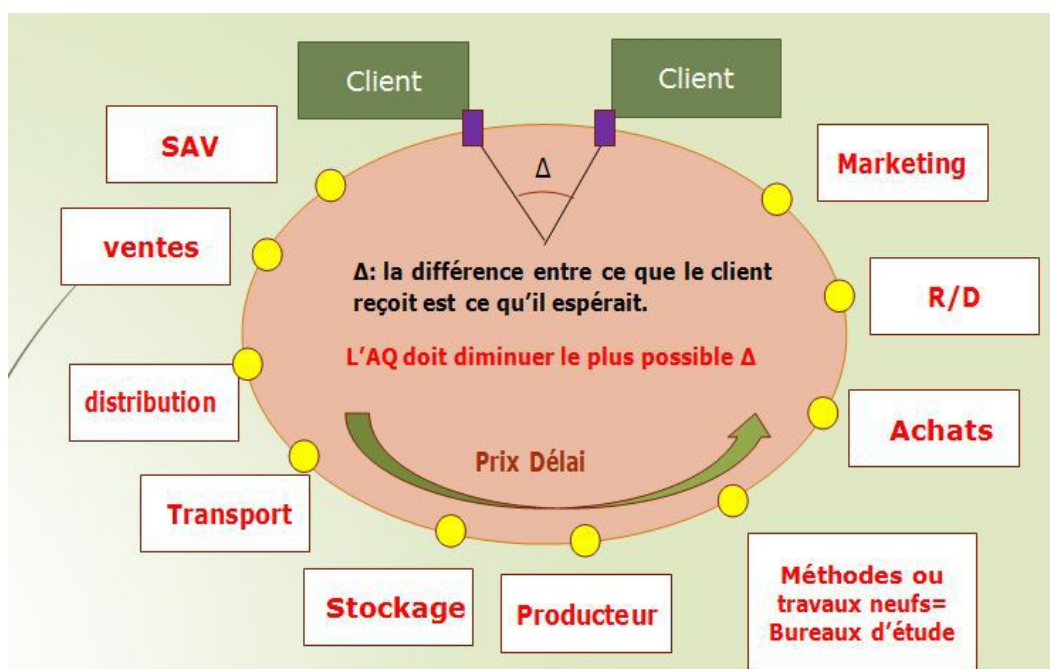
La qualité du relationnel instauré entre l'entreprise et ses partenaires internes (associés, employés) et externes (banques, investisseurs, clients, prospects...) détermine le degré de confiance et donc l'image de la société.

- *Au niveau de sa production*

L'intégration d'une démarche qualité s'est imposée comme source d'économie en terme de coût et en terme de temps. La qualité du système de production évite les rebuts, les erreurs, les pertes de temps, le non-respect des délais.

Pour que cette démarche soit opérationnelle il est nécessaire que les entreprises fixent clairement les objectifs à atteindre. Tous les partenaires doivent connaître le niveau d'exigence attendu. Les finalités à chaque fonction de l'entreprise doivent être précisées. Et en conséquence, chaque service est responsable du niveau de la qualité de son travail\*\*.

*La boucle de la bonne entreprise*

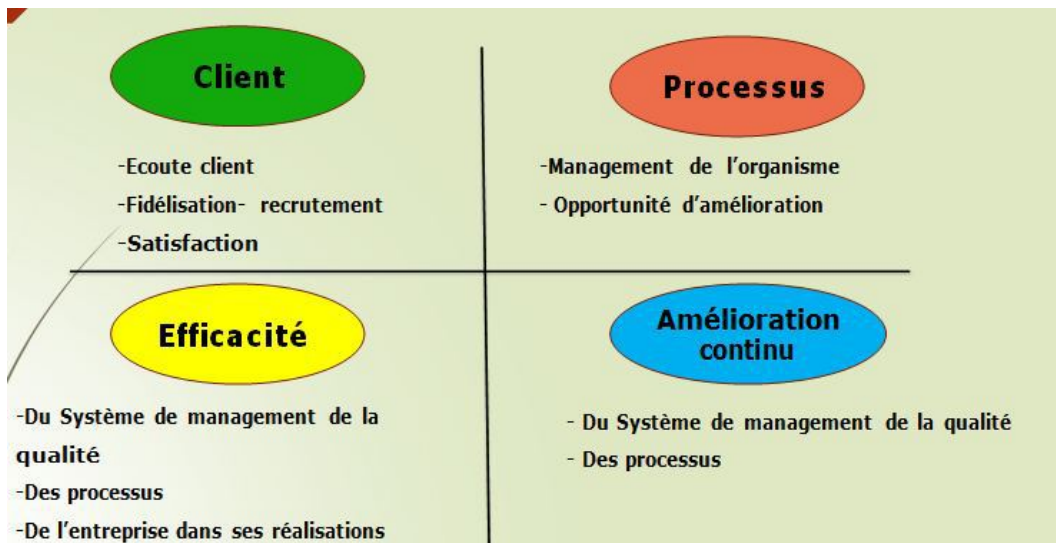


*Evolution des concepts de management*

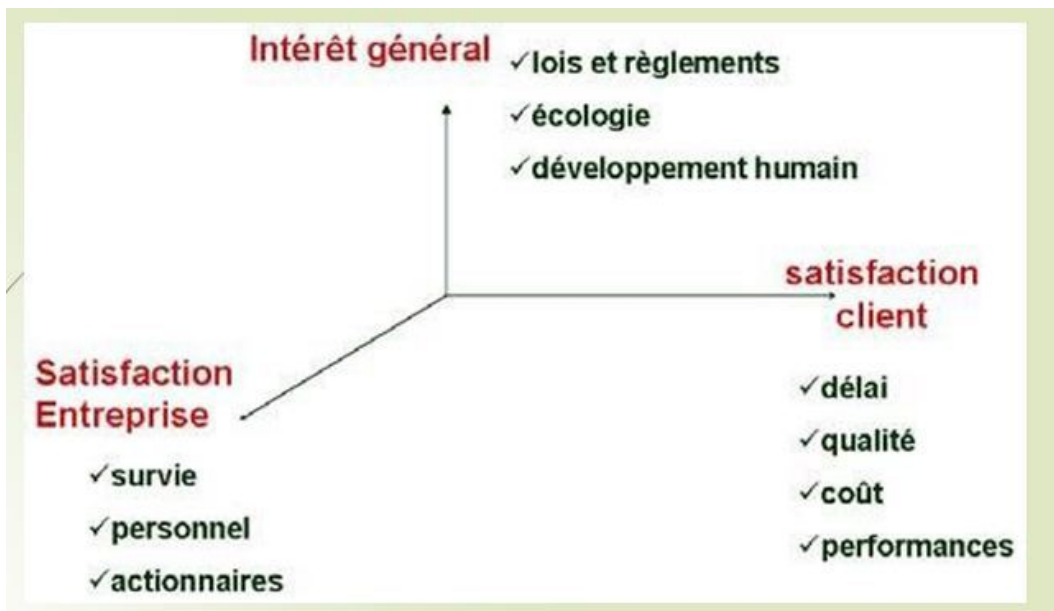


## 4. Les enjeux de la qualité

Les enjeux de l'entreprise en matière de qualité sont multiples.

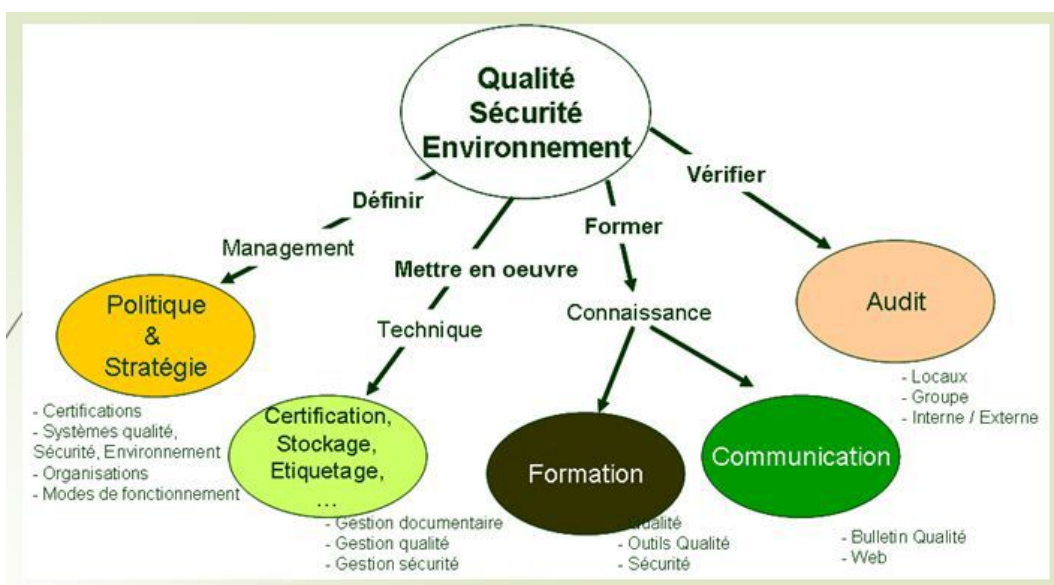


Maintenir un compromis entre les 3 axes facilitant son évolution, à savoir :



## 5. La fonction qualité

Les missions de la qualité



Les implications de la direction dans l'entreprise vue sous l'angle de la qualité



– Les indicateurs et tableaux de bord

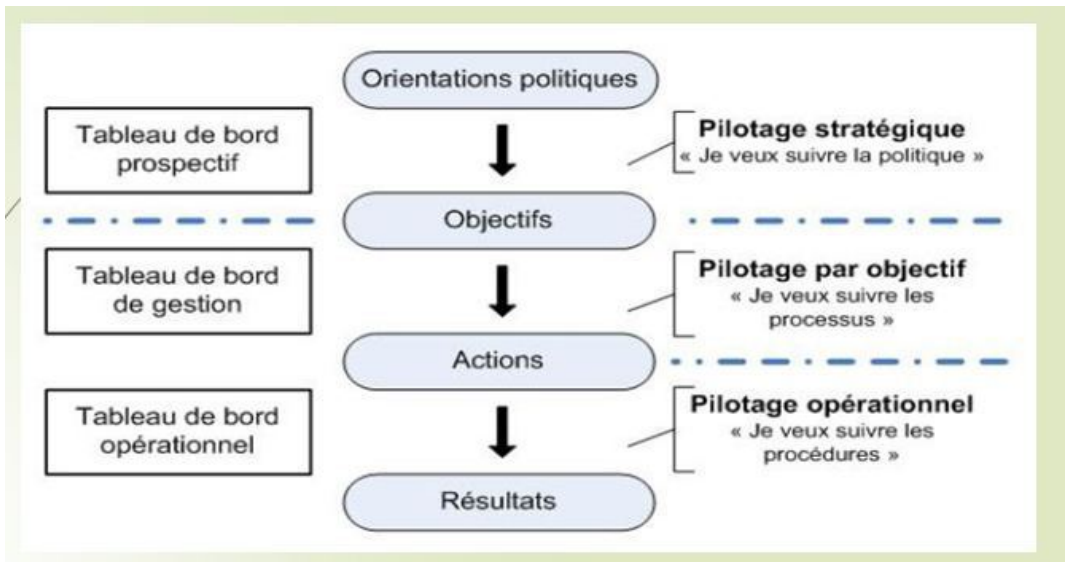
- Définition d'un tableau de bord

Le tableau de bord peut être considéré comme un outil offrant une visualisation simplifiée des situations décrites et des constats effectués par les indicateurs. Il permet à son utilisateur de se construire une représentation synthétique de la réalité.

- Pourquoi un tableau de bord

Le tableau de bord renvoie à des finalités différentes, mais complémentaires. Une représentation communément répandue veut que l'on assimile les tableaux de bord à des outils de contrôle, qu'ils sont aussi des outils d'aide à la décision et de pilotage.

Le schéma ci-après représente les différents niveaux de pilotage et d'utilisation d'un tableau de bord



Le choix et la définition des critères et indicateurs constituent une phase délicate, focalisant la plupart du temps l'attention des acteurs participant à la construction d'un tableau de bord. L'ensemble des étapes décrites ci-après sont :

- la définition des finalités et des objectifs assignés au tableau de bord.
- l'identification et la mobilisation des acteurs.

- la définition des critères et indicateurs pertinents.
- la collecte et le traitement des données.
- le choix de la périodicité et des destinataires du tableau de bord.

#### *La définition et le choix des critères et indicateurs pertinents*

Critères et indicateurs constituent le cœur du tableau de bord et leur choix est déterminant quant à la fiabilité de l'outil de pilotage mis en place. Ils sont complémentaires et permettent de vérifier le degré d'atteinte d'un objectif, ou d'évaluer les changements intervenus dans un contexte.

- Le critère est le principe permettant de porter un jugement, de distinguer ce que l'on cherche à évaluer. Il doit être explicite, c'est-à-dire qu'il doit faire apparaître le fait qu'un processus ou qu'une action soit jugé efficient ou non.
- L'indicateur est une information permettant la mesure périodique d'une réalité par rapport à un critère prédéfini. Il est un instrument de mesure.

On distingue *deux types d'indicateurs* selon leur positionnement par rapport à l'action.

- *Les indicateurs de résultat* : ils mesurent, pour une action donnée, le résultat final de l'action au travers du degré de performance atteint ou de réalisation d'un objectif. Ils permettent d'établir un constat a posteriori et participent au contrôle des objectifs.
- *Les indicateurs de suivi* : ils servent de jalons à l'action et permettent de mesurer sa progression. Ils permettent d'anticiper, de réagir au travers de mesures correctrices, avant que le résultat ne soit consommé.

#### *Quel est le nombre d'indicateur souhaitable ?*

Les indicateurs doivent être pertinents au regard des objectifs à atteindre. Un tableau de bord doit être le plus souvent constitué d'un petit nombre d'indicateurs de pilotage pour chaque décideur. En réalité, un acteur ne peut guère prendre en considération dans ses décisions plus de dix indicateurs.

-*La sélection d'un indicateur* nécessite quelques précautions. Il doit pouvoir être :

- comparé à un objectif à atteindre ou un seuil d'alarme à ne pas dépasser.
- mis en perspective dans le temps.
- facilement interprétable

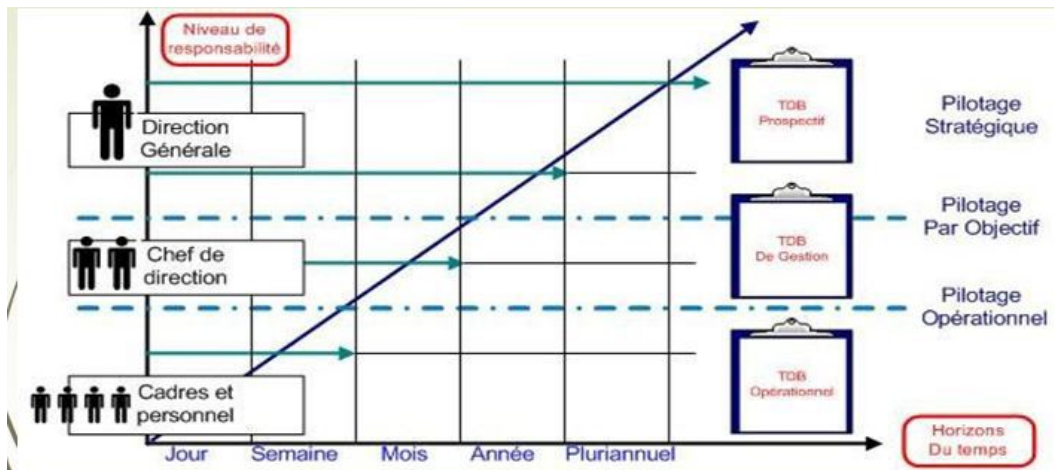
#### *-La collecte et le traitement des données*

Une collecte bien organisée constitue une garantie supplémentaire de la pertinence des renseignements fournis. Dans l'absolu, il n'existe pas de collecte « idéale », car à chaque tableau de bord correspondra une organisation bien précise de la collecte. Cependant, deux remarques peuvent être faites :

- Chaque indicateur est susceptible d'entraîner la mise en place d'un système de collecte de données qui lui est propre.
- Un indicateur simple peut entraîner la mise en place d'un système de collecte complexe .
- Les indicateurs définis, il convient de formaliser pour chacun d'entre eux
- Les sources d'information permettant de l'obtenir, ainsi que son chemin d'accès ;
- Les traitements à opérer sur les données brutes pour produire l'information recherchée
- Son délai de production et sa fréquence ;
- La personne chargée de la collecte et du traitement des données (le traitement des données doit être effectué le plus près possible des lieux d'émission ou de validation de ces données)
- La forme graphique de restitution de l'indicateur.

-*Le choix de la périodicité et des destinataires du tableaux de bord* :

D'une manière générale, on peut constater une certaine corrélation entre les niveaux de responsabilité et les différents horizons du temps. Le graphique suivant illustre les besoins, en termes de périodicité, des différents acteurs d'une chaîne hiérarchique au regard de leur positionnement.



#### Utilisations du tableau de bord

- Focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués aux responsables ;
- Synthétise des informations destinées aux supérieurs hiérarchiques ;
- Permet de vérifier si les objectifs délégués sont atteints et d'évaluer la performance des responsables.
- Le report est essentiellement constitué d'indicateurs financiers, le plus souvent déterminés par l'action.

## 6. Série d'exercices

### 6.1. Exercice : 3

[solution n°9 p.23]

Vous recevez régulièrement des plaintes concernant un produit spécifique.

- Assurez-vous que chaque membre de l'équipe comprend ses objectifs et comment ils s'intègrent dans la vision globale de l'entreprise
- Rassemblez toutes les plaintes et retours concernant ce produit.
- Utilisez la méthode des 5 pourquoi pour identifier la cause profonde des plaintes.

### 6.2. Exercice : 4

[solution n°10 p.23]

Vous souhaitez évaluer l'efficacité de vos processus internes.

- Créez une liste de contrôle basée sur les normes de qualité que vous souhaitez respecter.
- Sélectionnez quelques entreprises similaires dans votre secteur.
- Faites un audit en suivant la check-list et en notant les non-conformités.