

**OFPPT**

ROYAUME DU MAROC

مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل  
Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail  
DIRECTION RECHERCHE ET INGENIERIE DE FORMATION

**RESUME THEORIQUE  
&  
GUIDE DE TRAVAUX PRATIQUES**

**MODULE N°:09                      SENSIBILISATION A LA  
QUALITE**

**SECTEUR : GENIE ELECTRONIQUE**

**SPECIALITE : EMI**

**NIVEAU : TECHNICIEN**

**ANNEE 2006**

## PORTAIL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE AU MAROC

Télécharger tous les modules de toutes les filières de l'OFPPT sur le site dédié à la formation professionnelle au Maroc : [www.marocetude.com](http://www.marocetude.com)

Pour cela visiter notre site [www.marocetude.com](http://www.marocetude.com) et choisissez la rubrique :

[MODULES ISTA](#)



The image shows a screenshot of the website [www.marocetude.com](http://www.marocetude.com). The top navigation bar includes links for HOME, LIVRES, **MODULES ISTA**, ANNUAIRE ECOLES, DOCTORAT, LETTRE DE MOTIVATION, NOUS CONTACTER, and SE CONNECTER. The main header features the logo "Maroc Etude.Com" and the tagline "Connaissance - Métier - Technique". Below the header, there are links for "Annonces Google", "Emploi Maroc", "Messagerie", "Telecharger Un Jeu", and "Maroc Annonces". A search bar is located in the top right corner.

The sidebar on the left contains the following links: "Nous avons 14 invités en ligne", "Annonces Google", "Annonces Emploi Maroc", "Jeux Telecharger Gratuit", "Jeux PC En Ligne", "Connexion" (with a dropdown arrow), a login form with fields for "Identifiant" (containing "sniper") and "Mot de passe", a "Se souvenir de moi" checkbox, and a "Connexion" button. At the bottom of the sidebar, there are links for "Mot de passe oublié ?" and "Identifiant oublié ?".

The main content area features a promotional banner for "MacKeeper" with a "-20%" discount. The banner text reads: "Notre Bibliothèque que ...Livres à Télé charger Gratuitement", "MacKeeper -20%", "Complete your Purchase Now and save 20% Guaranteed with this Coupon Code", and "Apply Discount Automatically". The banner also includes logos for "Mac" and "Universal" and an image of a robot.

The sidebar on the right contains the following links: "Annonces Google", "Jeu De Jeux", "Jeux Sur Internet", "Ecole Ingénieur", "Dépanner et configurer votre réseau à domicile" (with a dropdown arrow), "(Outil de Diagnostic)", "Wi-Fi / Ethernet", "Console de jeu", "Imprimante", and "Messagerie".

At the bottom of the page, there is a quote: "On ne jouit bien que de ce qu'on partage" [Madame de Genlis].

**Document élaboré par :**

<b>Nom et prénom</b>	<b>EFP</b>	<b>DR</b>
Mme DINCA Carmen	CDC Génie Electrique	DRIF
Mme KISSIOVA- TABAKOVA Raynitchka	CDC Génie Electrique	DRIF

Révision linguistique

-  
-  
-

Validation

-  
-  
-

**MODULE 09 : SENSIBILISATION À LA QUALITÉ**

**Code :**

**Durée : 15 h**

**OBJECTIF OPÉRATIONNEL**

**COMPORTEMENT ATTENDU**

Pour démontrer sa compétence le stagiaire doit :  
**décrire des notions de base sur la qualité**  
selon les conditions, les critères et les précisions qui suivent.

**CONDITIONS D'ÉVALUATION**

- Individuellement.
- A partir :
  - de directives;
  - de mises en situation;
- A l'aide :
  - de documents pertinents (qualité, normalisation, certification);
  - des normes ISO.

**CRITERES GENERAUX DE PERFORMANCE**

- Utilisation judicieuse des documents.
- Repérage pertinent des renseignements.
- Interprétation adéquate des concepts de qualité.
- Utilisation de la terminologie appropriée.

**OBJECTIF OPERATIONNEL**

**PRECISIONS SUR LE  
COMPORTEMENT ATTENDU**

**CRITERES PARTICULIERS  
DE PERFORMANCE**

- |   |   |
|---|---|
| A. Déterminer les concepts de la qualité.   | - Détermination adéquate des concepts.  |
| B. Recueillir des informations sur la mise en place d'une politique de gestion de la qualité. | - Informations pertinentes.<br>- Identification correcte des différentes politiques<br>- Détermination adéquate des conditions de mise en place.                        |
| C. Recueillir des informations sur les organismes de normalisation au Maroc.                  | - Informations pertinentes.<br>- Description correcte des normes marocaines.<br>- Description correcte des organismes de normalisation.                                 |
| D Déterminer des différents types de certification pour les entreprises et les produits.      | - Identification correcte des types de certification.<br>- Énumération juste des organismes de certification.<br>- Identification correcte des étapes de certification. |

**SOMMAIRE**

<b>PARTIE A: La qualité: "Pourquoi"?</b>	<b>8</b>
<b>Chapitre 1: Nécessité de la qualité</b>	<b>8</b>
1.1 Enjeux de la mondialisation	8
1.1.1 Enjeux économiques / accords de libre échange	8
1.1.2 Enjeux financiers	8
1.1.3 Enjeux sociaux	9
1.2 Contexte où évolue l'entreprise au Maroc	9
1.2.1 Tissu économique marocain (PME/PMI)	10
1.2.2 Relation fournisseur/client	11
1.2.3 Concurrence	12
1.2.4 Relation patronat et employé	13
1.3 Aspects de la culture marocaine relatifs à la qualité	13
<b>Chapitre 2: La qualité: "c'est quoi"?</b>	<b>13</b>
2.1 "Non qualité" dans un environnement socioprofessionnel	14
2.1.1 Dans la vie courante:	14
2.1.2 Dans la vie professionnelle:	14
2.2 Historique de la qualité	14
Evolution de la qualité depuis "l'inspection" jusqu'à "la qualité totale" (inspection/contrôle/assurance qualité /qualité totale)	
2.3 Vocabulaire normalisé relatif à la qualité	17
2.3.1 Enoncé de la définition de la qualité	17
2.3.2 Lexique relatif à la qualité:	17
2.4 Normes et certification	18
2.4.1 Enoncé de la définition de la norme	18
2.4.2 Intérêt de la norme	18
2.4.3 Quelques exemples de normes (internationale, nationale, interne)	19
2.4.4 Audit	21
2.4.5 Certification	22
<b>PARTIE B: La qualité: "par quoi"?</b>	<b>26</b>
<b>Chapitre 3: Organisation de l'entreprise</b>	<b>26</b>
3.1 Enoncé de la définition de "entreprise"	26
3.2 Différentes fonctions d'une entreprise.	28
3.3 Organigramme	30
<b>Chapitre 4: Principes de gestion de la qualité</b>	<b>31</b>
4.1 Engagement de la direction	31
4.2 Implication du personnel	32
4.3 Ecoute client	33
4.4 Amélioration continue	35

<b>Chapitre 5: Concepts les plus pratiqués dans le domaine de la qualité</b>	<b>40</b>
5.1 PDCA	40
5.2 Mesure	41
5.3 Prévention	44
5.4 Zéro défaut	45
5.5 Relation client / fournisseur interne	46
<b>Chapitre 6: La communication dans la gestion de la qualité</b>	<b>48</b>
6.1 Importance de la communication	48
6.2 Processus de communication:	50
6.3 Moyens de communication:	51
<b>PARTIE C: La qualité: "Comment"?</b>	<b>54</b>
<b>Chapitre 7: Démarche qualité</b>	<b>54</b>
7.1 Intérêt d'une démarche qualité:	54
7.2 Les grandes étapes d'une démarche qualité:;	55
<b>Chapitre 8: Attitude compatible à la démarche qualité</b>	<b>59</b>
8.1 Dynamique de groupe	59
8.2 Outils de communication utilisés dans la gestion de la qualité (brainstorming, QQCOPQ, consensus, gestion des conflits...)	60
8.3 Système " 5 S	63
<b>GUIDE DE TRAVAUX PRATIQUES</b>	<b>67</b>
TP1 – Organisation de l'entreprise	68
TP2 – Principe de gestion de la qualité	69
TP3 – PDCA « Roue de Deming »	70
<b>EVALUATION DE FIN DE MODULE</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>74</b>

**Module 09: SENSIBILISATION A LA  
QUALITE**

**RESUME THEORIQUE**

## **Introduction générale**

*La conjoncture économique actuelle, caractérisée par la libéralisation des échanges commerciaux, la diversification des modes de consommation et l'instauration de groupements régionaux, a entraîné de profondes mutations du système productif mondial. Les entreprises sont de plus en plus confrontées à une concurrence vive, d'où la nécessité d'une valorisation permanente des produits, l'optimisation des coûts de production et la maîtrise totale des processus de fabrication.*

*Dans le contexte mondial d'évolution des marchés, la notion de qualité est devenue une des préoccupations majeures aussi bien des pouvoirs publics que des opérateurs économiques qui cherchent à pérenniser leurs organismes en les rendant plus compétitifs.*

*En vue de s'adapter au nouveau contexte mondial, l'organisme public ou privé doit investir davantage dans la qualification de ses employés.*

*Pour cela l'office de la formation professionnelle et de la promotion du travail constitue un partenaire de premier niveau dans la valorisation des ressources humaines et par conséquent doit faire évoluer le contenu et la qualité de ses programmes de formation.*

*C'est dans cette perspective que s'inscrit le nouveau module de sensibilisation à la qualité qui se veut transversal à toutes les filières « Technicien » et qui respecte l'approche par compétence nouvellement adopté par l'OFPPPT.*

*La finalité de ce module est de développer chez les stagiaires de l'OFPPPT un état d'esprit Qualité qui repose sur :*

### **\*Un esprit scientifique de :**

- remise en question,
- objectivité,
- transparence,
- rigueur intellectuelle.

### **\*Un esprit de coopération basé sur :**

- ouverture au dialogue,
- esprit d'équipe,
- recherche de la concertation et la coopération

## **PARTIE A . La qualité pourquoi ?**

### **CHAPITRE 1 : Nécessité de la qualité**

#### **1.1. Enjeux de la mondialisation**

*La mondialisation est un phénomène socio-économique qui se caractérise actuellement par la libre circulation des biens, et des services. Les enjeux de la mondialisation sont complexes et multiples. On peut distinguer:*

- *les enjeux économiques ;*
- *les enjeux financiers ;*
- *les enjeux sociaux.*

##### **1.1.1 Enjeux économiques**

*Ils se traduisent par la franchise des barrières douanières et l'expansion des marchés internationaux.*

*Le processus de mondialisation sera opérationnel d'ici 2010 pour le Maroc. Seules les entreprises qui ont une capacité commerciale compétitive importante peuvent résister devant une telle concurrence.*

*En effet, pour l'entreprise, l'environnement et les marchés vont subir un grand changement :*

- *une concurrence impitoyable et mondiale ;*
- *la richesse et l'abondance des produits va pousser le client à être plus exigeant.*
- *les changements ne seront plus prévisibles et nécessiteront des préparations et des anticipations.*
- *les techniques ainsi que le savoir-faire vont être souvent évalués.*
- *la durée de vie d'un produit ou un service offert sera de plus en plus limitée, les meilleurs deviennent rapidement obsolètes.*

*La réussite de l'entreprise est conditionnée par sa capacité à faire évoluer ses produits selon le rythme adéquat, et par conséquent conditionnée par la qualité des processus qui les génèrent.*

*L'entreprise doit accorder une plus grande importance à la satisfaction de ses clients qui est contenue presque intégralement dans le triptyque " prix – délai - qualité «.*

##### **1.1.2 Enjeux financiers:**

*La mondialisation, c'est aussi la globalisation des marchés financiers. La prépondérance du capital spéculatif sur le capital investi dans la production directe est un révélateur de ce phénomène.*

Actuellement, plus de 95% des capitaux en circulation dans le monde sont de type spéculatif alors que cette proportion était de 10% au début du siècle. Les spéculateurs font circuler leurs capitaux à la recherche de profits à très court terme en jouant sur la fluctuation des monnaies et de la Bourse. Les activités de spéculations peuvent bouleverser l'équilibre financier d'un état (Mexique en 1994-95, Asie du Sud-est, Brésil et Argentine récemment).

La globalisation financière désigne la transformation du système financier international causée par la suppression des frontières nationales sur les marchés des capitaux ainsi que par le décloisonnement des marchés financiers.

La globalisation financière est une étape de mondialisation économique dont les enjeux sont :

- Internationalisation des échanges par le développement du commerce mondial,
- Intensification des réseaux mondiaux d'information,
- Regain de libéralisme et déréglementation des marchés,
- Ouverture des marchés financiers,
- Fonctionnement en continu du marché mondial des capitaux rendu possible par le développement des nouvelles technologies d'information et de communication,
- Internationalisation de la production par la réalisation d'investissements à l'étranger et les délocalisations.

### **1.1.3. Enjeux sociaux**

Le phénomène de la mondialisation va aussi se traduire par le fait que des entreprises multinationales vont aller chercher le profit, en déménageant leurs activités dans les pays où :

- les salaires sont les moins élevés,
- une main-d'oeuvre ayant un savoir faire qui répond à l'évolution technologique,
- la productivité des ouvriers est plus grande,
- le code du travail adapté aux nouvelles exigences du marché,
- la notion de flexibilité vis à vis de l'emploi est intégrée.

## **1.2 Contexte où évolue l'entreprise au Maroc: de l'âge d'or à l'âge dur**

D'une façon générale, le contexte industriel est passé d'un marché Acheteur, à un marché Vendeur et actuellement à l'époque client ROI.

### **\* Epoque d'un marché Acheteur :**

Il faut produire en quantité pour répondre à la demande d'où les méthodes de production intensives :

- Séparation des activités de conception et de fabrication ;
- Séparation des activités de réalisation et de contrôle ;
- Partition du travail (travail à la chaîne)

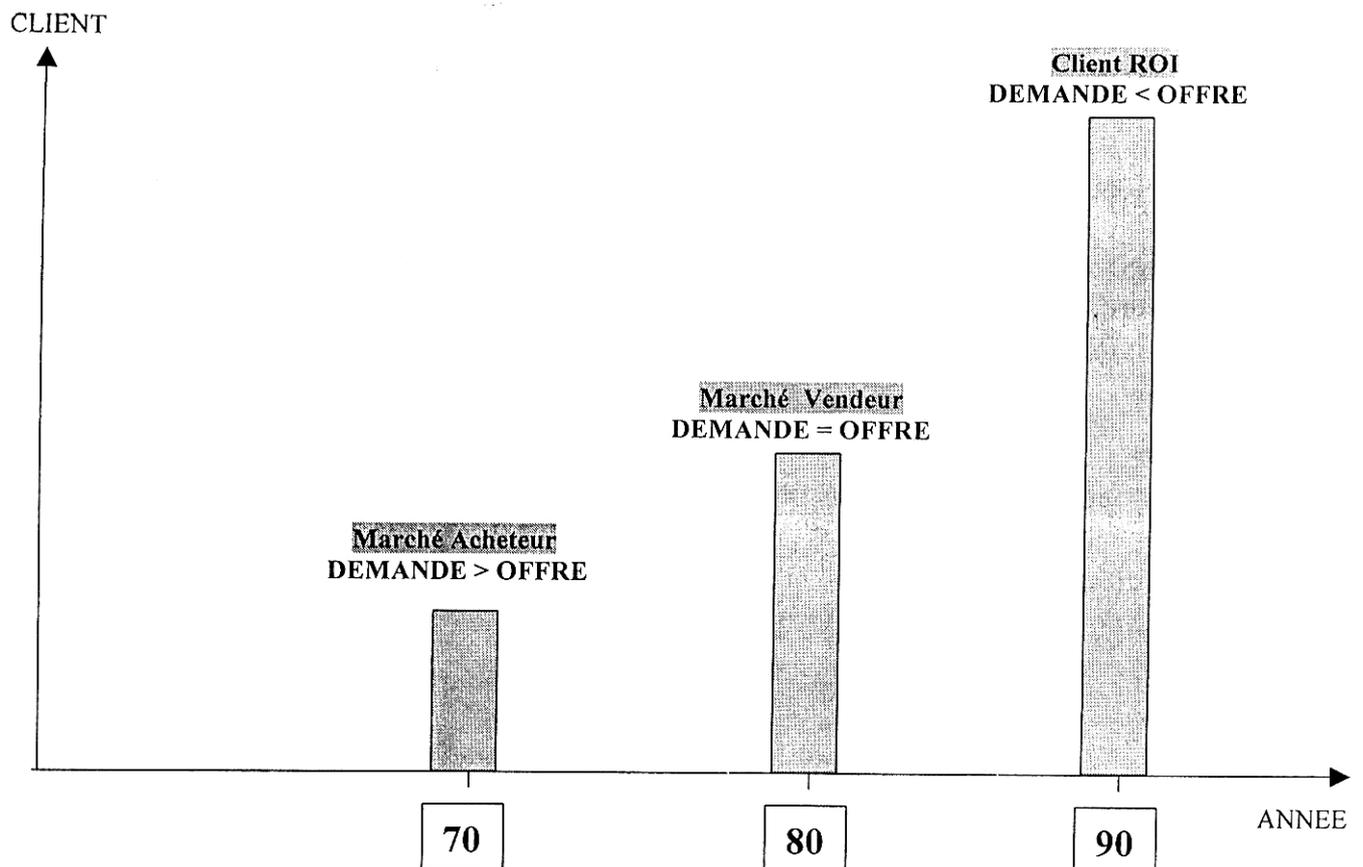
**\* Epoque d'un marché Vendeur :**

La concurrence fait une apparition en force entre les entreprises pour pouvoir rester sur le marché, il faut alors donner confiance au client pour le maintenir.

**\* Epoque du client ROI :**

Comme les conditions de marchés internationaux changent maintenant rapidement il faut se donner les moyens d'évoluer en conséquence. Face à une concurrence accrue et un client « Roi », la qualité devient un outil stratégique et offensif. Les objectifs de l'entreprise se définissent désormais en fonction des exigences des clients.

Alors la notion de « réussir du premier coup » devient un objectif majeur pour chaque industriel.



**1.2.1 Tissu économique marocain**

Le tissu productif de l'industrie marocaine est composé essentiellement de petites et moyennes entreprises et / ou petite et moyenne industrie ( PME / PMI ).

La fédération PME-PMI a défini la **PME** comme celle répondant à l'approche multi-critères suivante:

- Moins 200 employés permanents
- Moins de 50 millions de dirhams de chiffre d'affaires
- Total bilan annuel inférieur à 40 millions de dirhams
- Coût de l'investissement de l'ordre de 75 000 dhs par emploi
- Aucune participation d'un groupe dans le capital de la PME.

*Ainsi les entreprises qui se voient satisfaire ces conditions représentent 95% du tissu productif. Toute fois, la prépondérance numérique de la PME au sein de l'appareil productif contraste avec la modestie de sa participation à l'activité économique.*

*En effet, 98% de PME produisent 20% de la richesse nationale, alors que 2 % seulement des grandes entreprises génèrent 80% de la valeur ajoutée.*

*Malgré cette faible contribution les PME se trouvent dotées d'atouts lui conférant une place privilégiée au sein des grandes orientations politiques et économiques des pouvoirs publics.*

*Selon le rapport économique 2000 de la CGEM les PME se distinguent par :*

- un degré d'adaptation aux crises et aux chocs exogènes ;
- une flexibilité et une souplesse des structures de gestion et de production ;
- un coefficient investissement / emploi positif et permettant d'intégrer facilement l'innovation et le progrès technologique.

*Néanmoins, ces atouts dont bénéficient les PME se trouvent limités devant une panoplie de contraintes et d'obstacles. Généralement, on distingue entre 3 types d'obstacles afférents aux PME :*

- Obstacles administratifs: procédures administratives, relations de travail, etc. ;
- Obstacles d'accès aux marchés: problèmes de financement, zones d'implantation ;
- Obstacles liés au développement de facteurs à fort impact sur la compétitivité à savoir : l'information, la formation, le conseil, l'innovation, la qualité et les pratiques de gestion.

### **1.2.2. Relation fournisseur / client**

*Au Maroc, la relation fournisseur client était basée sur un rapport de force plutôt qu'un partenariat « gagnant - gagnant ». Car le fournisseur avait le monopole de la matière première et le client ne faisait que consommer sans être vraiment exigeant.*

*Mais cette relation n'a pas vraiment duré car de nos jours, la complexité croissante de notre société oblige l'entreprise marocaine, sous peine de disparaître, à travailler efficacement avec plusieurs acteurs (experts, services, fournisseurs, ...).*

*Nous constatons que cette nouvelle réalité, à la fois plus complexe et plus exigeante a fait surgir de nouveaux défis pour l'entreprise :*

- Apprendre à apprendre,
- Se remettre en question,
- Ne rien prendre pour acquis,
- Réagir rapidement aux fluctuations de son environnement,
- Privilégier la coopération entre les acteurs.

*L'évolution de ces défis tend vers une relation dite de " partenariat industriel ". A titre d'exemple, la gestion stratégique des achats qui repose actuellement sur :*

- *la sélection des fournisseurs,*
- *l'entretien d'une relation bénéfique avec les fournisseurs,*
- *le choix du processus d'approvisionnement*

*permet à une entreprise d'acquérir un avantage marqué sur ses concurrents.*

*C'est pourquoi la sélection et le suivi des performances des fournisseurs constituent la plus importante décision en gestion des approvisionnements pour toute entreprise qui désire satisfaire ses clients et améliorer sans cesse le service offert, la question qui se pose alors est : « Comment une entreprise cliente ou donneuse d'ordres peut pérenniser des relations de partenariat industriel avec ses fournisseurs dans une dynamique de progrès? »*

*La pérennité des relations clients - fournisseurs dans une dynamique partenariale n'est possible qu'en s'appuyant sur trois outils conceptuels :*

- *la contractualisation des relations,*
- *le développement d'un rapport de confiance entre les partenaires,*
- *la mise en œuvre d'un système d'évaluation des fournisseurs pertinent, cohérent et motivant ;*

*d'où l'intérêt de la confiance pour une relation "Win-Win"*

### **1.2.3. Concurrence**

*L'ouverture des marchés implique la disparition progressive des obstacles tarifaires et la mise en place de normes techniques. Cette situation exige du tissu industriel marocain un objectif unique et simple : « répondre aux exigences du libre échange et de la libre circulation des biens et des services. »*

*Cet objectif général se traduit pour les entreprises marocaines par le fait :*

- *de devenir compétitives en prix - qualité sur leurs produits. ,*
- *d'être capables de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques, des marchés et des produits demandés par leurs partenaires européens et autres.*

*En effet, les progrès de la productivité et le rythme de l'innovation génèrent une offre chaque jour plus importante et variée.*

*Face à ce multiple choix, le consommateur de biens où l'utilisateur de services peut désormais se montrer plus exigeant sur la qualité.*

*De ce fait, il exige non seulement des produits et des services qui répondent d'une manière fiable à ces attentes et à ses besoins mais il veut également des produits de qualité au moindre coût et aux meilleures conditions.*

*Pour relever ces défis la maîtrise de la qualité est devenue un impérative vitale de compétitivité de pérennité et de développement de l'entreprise.*

#### 1.2.4. Relation patronat - employé

Il existe trois types d'entrepreneurs au Maroc:

**\* Entrepreneur « héritier » :**

Ce type d'entrepreneur est généralement d'âge jeune et s'est trouvé par la force des choses à la tête d'une organisation qu'il a héritée avec tout son passé. Ce manager héritier se trouve confronté à un dilemme qui se situe entre le choix de la « révolution » et celui d'inscrire son action dans la continuité.

Souvent c'est la deuxième solution qui prévaut compte tenu des charges qui pèsent sur l'entreprise.

**\* Entrepreneur paternaliste :**

Ce type d'entrepreneur est plus prédominant, son style de management est caractérisé par une dépendance totale entre lui et ses collaborateurs. .

Il est considéré comme le père de la famille « entreprise », cherche le profit à très court terme. Ce type de managers n'a pas de vision, ni à moyen ni à long terme et se distinguent par une gestion paternaliste du jour le jour.

**\* Entrepreneur multiculturel**

Ce type d'entrepreneur a généralement une grande expérience dans les multinationales et par conséquent a une grande souplesse à partir de la confrontation de plusieurs références culturelles.

Ce type de décideurs est plutôt prêt pour la mondialisation et parfois il l'a déjà vécue.

#### 1.3. Aspects de la culture marocaine relatifs à la qualité

La notion de qualité n'a pas été importée de l'occident mais, elle fait partie de notre culture marocaine comme on peut bien le constater dans des proverbes marocains :

.« Que Dieu bénisse celui qui exécute un travail et le mène à sa perfection. »  
« Fais ce qui peut être agréable aux gens, et laisse les s'émerveiller »  
« Sois consciencieux et travaille; aucun mal ne te viendra des hommes »  
« Un travail doit être bien fait, si non il faut y renoncer »  
« A égalité des prix, choisis la meilleure qualité »  
« Par manque de bonne foi, ni moi, ni toi n'avons gagné »  
« Celui qui achète de la bonne qualité ne le regrettera pas même s'il a été escroqué»

## CHAPITRE 2 : La qualité c'est quoi ?

### 2.1. « Non-qualité » dans un environnement socioprofessionnel

#### 2.1.1. Dans la vie courante

Dans notre vie courante et malgré la prise de conscience de plus en plus grande de la non-qualité, celle-ci gagne du terrain et se manifeste par :

- Le non respect de la propreté des plages,
- Le non respect du code de la route,
- La pollution, soit par rejet liquide, solide ou gazeux,
- Le bruit, surtout de la part des conducteurs (le klaxon), des voisins,
- Le non respect des rendez-vous.

#### 2.1.2. Dans la vie professionnelle

Dans le domaine professionnel la non-qualité peut coûter jusqu'à 30% du CA des entreprises. Ses victimes sont:

- Le service
- Le personnel
- La technique
- Le management
- L'économie

#### \* Service

- Les retards répétés dans les livraisons
- Le service après vente inexistant ou inefficace
  - Les retours clients (défiance des produits ou livraisons erronées)
  - Les paperasses inutiles (qui alourdissent les relations avec la clientèle)
  - Les standards embouteillés
- Les abandonnés, sans accueil
  - Les mines grincheuses du personnel en contact avec la clientèle.

#### \* Personnel

Quand le travail est uniquement un moyen de gagner sa vie et non une envie de donner ses idées, d'améliorer et de partager un savoir alors:

- La passivité
- L'inexpression
- L'absence d'initiative

gagnent de plus en plus les esprits

#### \* Technique

- Absence d'entretien préventif,
- Pièces de rechange non approvisionnées,
- Réglages défectueux,
- Rebuts et retouches,

- Machines sous ou sur employés,
- Documents et plans illisibles,
- Procédures imprécises, ou non respectées
- Système informatique compliqué ou mal adapté,
- Pas assez ou trop de stocks,
- Sur qualité, ....

**\* Management**

- Absence de projet d'entreprise,
- Management au jour le jour, sans stratégie,
- Manie du secret,
- Valeurs inexistantes, pas de morale,
- Personnel considéré comme un coût,
  - Pas de délégation; quand un responsable est absent, personne ne sait ce qu'il faut faire,
  - Autoritarisme ou paternalisme,
  - De beaux discours contredits par la pratique
- Évaluation subjective du personnel.

**\* Economie**

*La non qualité coûte cher, elle a des répercussions économiques qui peuvent aller jusqu'à la fermeture de l'entreprise.*

**2.2. Historique de la qualité**

*La notion de qualité n'est pas une donnée récente, mais elle date depuis fort longtemps.*

**\* Age de l'artisanat :**

*A cette époque la majorité des biens et services que le consommateur pouvait se procurer étaient fabriqués par des artisans.*

*Ces artisans suite à une commande de leur client, produisaient le bien ou offraient le service requis. Le fabricant devait s'assurer qu'il répond adéquatement aux besoins de son client sinon, il risquait de perdre sa réputation, sa clientèle, possiblement son atelier. Le contexte social (vie dans les villages, communauté restreinte), la proximité du client obligeait donc l'artisan à prendre tous les moyens pour s'assurer de la satisfaction de son client.*

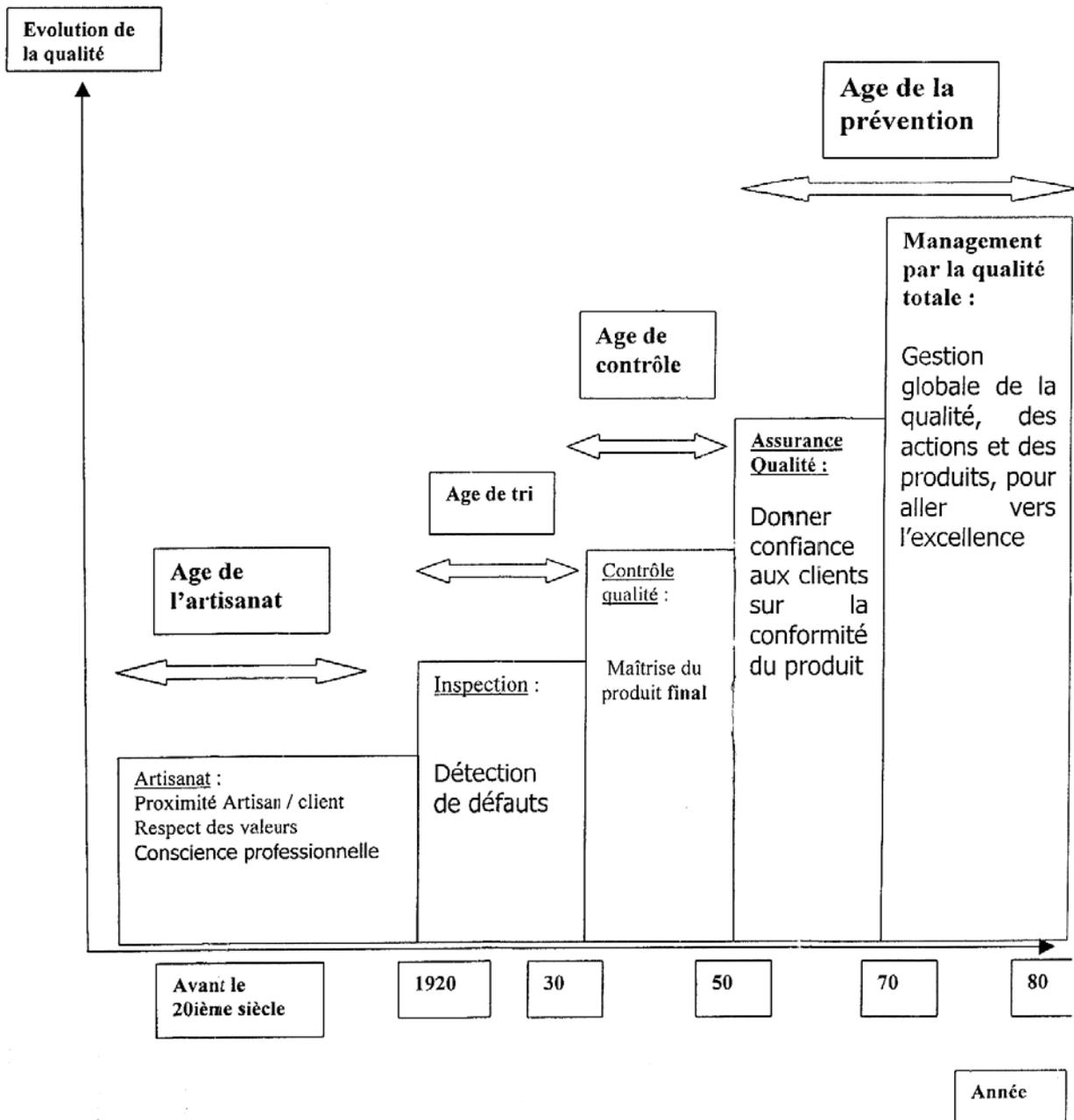
**\* Age de tri:**

*On contrôle les produits finis on accepte les « bons » et on rejette les « mauvais ».*

**\* Age de contrôle :**

Des contrôles précoces de matériaux et de diverses caractéristiques amènent à prendre des mesures correctives dès que des écarts par rapport aux caractéristiques sont décelés.

La qualité des produits livrés reposait sur leur contrôle, qui permettait avant la livraison de retoucher des produits défectueux et d'éliminer les inutilisables. Si des défauts se manifestaient en nombre, le réflexe de bien des responsables était de renforcer le contrôle sans intensifier la prévention.



**\* Age de prévention :**

Des dispositions sont prises systématiquement dès l'activité Marketing, pour « bien faire du premier coup » et obtenir la qualité de manière régulière et plus économique.

## 2.3. Vocabulaire normalisé relatif à la qualité

### 2.3.1. Enoncé de la définition de la qualité

Le mot *qualité* est utilisé dans le langage courant avec des significations différentes. Ci après quelques définitions courantes du dictionnaire » Quillet » :

- *Manière d'être bonne ou mauvaise*

Exemple : *tissu de mauvaise qualité*

- *Supériorité, excellence en quelque chose*

Exemple : *Formation de qualité*

- *Condition sociale, civile, juridique*

Exemple : *En sa qualité de citoyen, de ministre ...*

Dans le domaine des produits et des services élaborés par les entreprises et offerts aux clients, le mot *qualité* étant le seul disponible, il fallait en définir précisément le sens, ce qui a poussé les entreprises à officialiser une définition acceptée par tous, c'est une définition précise qui relie un produit à son usage et par conséquent à la satisfaction du client qui en fait usage. Et donc la définition normalisée selon la norme ISO 9001 version 2000 :

**La qualité c'est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire les exigences.**

### 2.3.2. Lexique relatif à la qualité selon la norme ISO 9000

- **Client:** organisme ou personne qui reçoit un produit

Exemple : *Consommateur, client, utilisateur final, détaillant, bénéficiaire ou acheteur.*

- **Fournisseur:** organisme ou personne qui procure un produit

Exemple: *Producteur, distributeur, détaillant, marchand, prestataire de service ou d'information.*

- **Produit:** est le résultat d'un processus. Il existe 4 catégories de produits:

- les services (ex : transport) ;
- les software (ex : logiciel, dictionnaire) ;
- les produits matériels (ex : pièces mécaniques de moteur) ;
- les produits issus de processus à caractère continu (ex : raffinerie pétrole).

- **Processus:** ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Exemple : *processus relatifs aux clients*

- **Procédure:** manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus.

Exemple: *procédure d'achat*

- **Efficacité:** niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés,
- **Efficience:** rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées.

## 2.4. Normes et certification

### 2.4.1. Enoncé de la définition d'une norme

Une norme est un document :

- Établi par consensus
- Approuvé par un organisme reconnu (exemple ISO )
- Qui fournit pour des usages communs et répétés: des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leur résultats
- Qui garantie un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné.

ISO: (International standard organisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation ayant pour but de contribuer au développement de la normalisation et ce pour simplifier entre les pays les échanges de produits et de services.

\* **Typologie** - il y a deux types de normes :

- Normes techniques (impose le comment)
- Normes horizontales applicables dans divers secteurs (exigences à satisfaire sans imposition sur le comment).

Exemple: série ISO 9000.

NOTE: L'application d'une norme n'est **pas** « **obligatoire** », sauf si la réglementation en vigueur l'exige (exemple : les normes de santé et de sécurité).

### 2.4.2. Intérêt d'une norme

Avec la mondialisation et l'augmentation des échanges internationaux l'intérêt des normes est de :

- Réduire la variété
- Faciliter les échanges et la pénétration des marchés (grâce à la certification qui garanti le produit ou le système)
- La maîtrise de la technologie car les normes informent régulièrement sur les nouveautés technologiques
- Interopérabilité (produits exportables dans différents pays: carte guichet, puce portable ,... )
- Réduire les incompréhensions et minimiser les conflits
- Créer les conditions d'une concurrence loyale en apportant la transparence nécessaire.
- Compléter la réglementation en vigueur
- Réduction des coûts

### 2.4.3. Quelques exemples de normes

#### \* Structure de la normalisation internationale

<i>Internationale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ISO (International Standard Organisation dont le siège est à Genève)</li> </ul>
<i>Régionale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CEN (Comité Européen de Normalisation)</li> <li>▪ Comité Consultatif de Normalisation pour les pays arabes...</li> </ul>
<i>Nationale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ AFNOR(association Française de Normalisation)</li> <li>▪ SNIMA (Service de la Normalisation Industrielle Marocaine)...</li> </ul>

#### \* Famille des normes ISO 9000: 2000

Basée sur la réalité des pratiques des entreprises et les nouvelles données du marché, cette famille de normes s'inscrit comme une évolution des démarches qualité existantes.

Elle est constituée de 4 normes de base :

**Titre générique: Système de Management de la Qualité (SMQ)**

**ISO 9000 : Principes essentiels et Terminologie**

**ISO 9001 : Exigences**

**ISO 9004 : Lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience (amélioration des performances)**

**ISO 10011 : Conseil sur l'audit des SQ**

**(ISO 19011 prévu fin 2002 : Conseils sur l'audit des SMQ et des SM environnemental )**

#### \* Définitions

**Système:** ensemble d'éléments corrélés ou interactifs

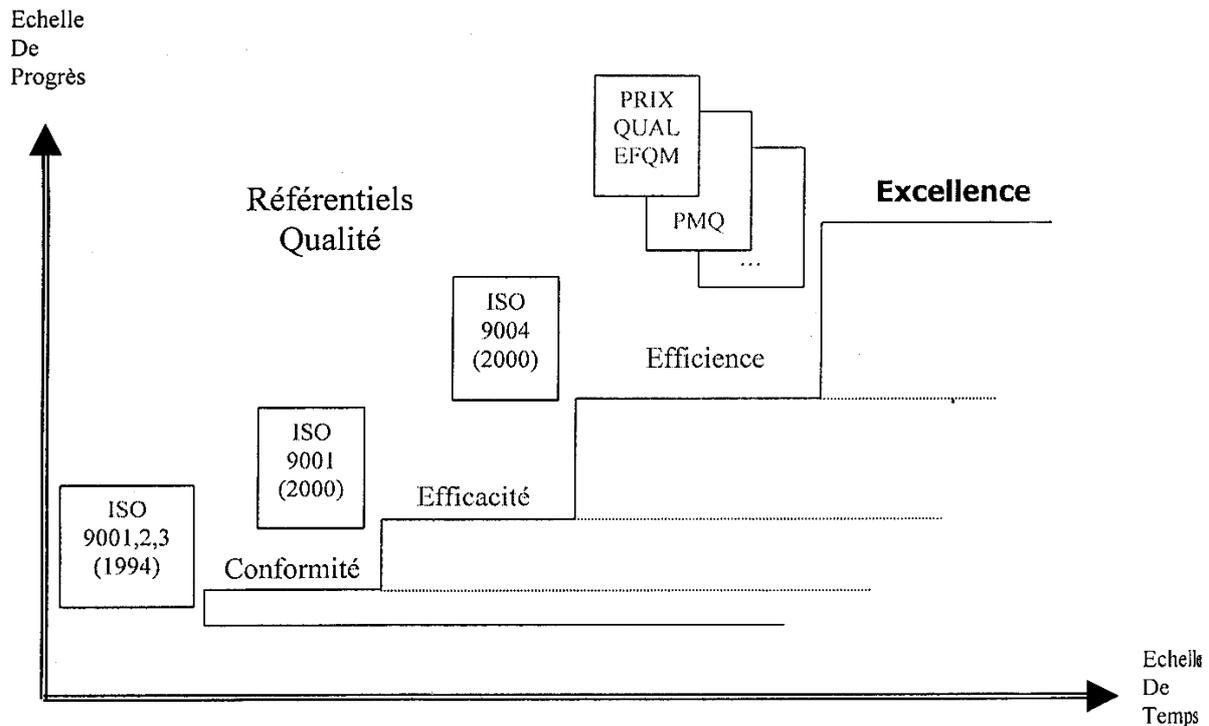
**Système de management:** système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs

**Système de management de la qualité:** système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité

La famille des normes ISO 9000 est basée sur 8 principes de management de la qualité :

- 1) Orientation client,
- 2) Leadership,

- 3) Implication du personnel,
- 4) Approche processus,
- 5) Approche système,
- 6) Amélioration continue,
- 7) Approche factuelle
- 8) Partenariat (relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs)



Correspondance entre les niveaux de progrès et les référentiels de Qualité

La norme ISO 9001 est **la seule norme certifiable**. C'est une norme de spécification qui présente les exigences du SMQ.

Ces exigences visent à :

- Démontrer l'aptitude d'un organisme à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux exigences légales et réglementaires
- Satisfaire ce même client par la mise en œuvre efficace du SMQ en intégrant la prévention des non-conformités et l'amélioration continue.

Présentée sous forme de conseils et de recommandations, la norme ISO 9004 ne peut être utilisée comme référentiel pour la certification par tierce partie mais uniquement pour pratiquer l'auto évaluation en interne. Dans ce sens, elle constituera une véritable « passerelle » vers les référentiels TQM (Total quality management) utilisés pour les Prix qualité :

- EFQM en Europe,
- Prix Marocain de Qualité PMQ,
- Malcolm Badrige aux USA,
- Deming au Japon,...

#### 2.4.4. Audit

**\* Définition:**

*Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.*

ISO 9000:2000

**Preuve d'audit :** Enregistrement, énoncés de faits ou autres informations pertinentes

Note :

- L'audit est un outil de progrès,
- L'audit concerne des faits, pas des personnes,
- L'audit c'est évaluer pour évoluer.

**\* Types et objectifs de l'audit**

<b>Appellation</b>	<b>Objectifs</b>
AUDIT INTERNE	Améliorer le fonctionnement, accroître la confiance en interne, piloter le système qualité
AUDIT CLIENT	Donner confiance au client concerné
AUDIT DE CERTIFICATION ( tierce partie )	Donner confiance à tous les clients

*D'une manière générale, l'audit permet de « piloter » le système qualité c'est à dire de :*

- *S'assurer que le système qualité est réellement appliqué à tous les échelons de l'organisation*
- *Faire le point de la situation et des progrès déjà accomplis*
- *Identifier les points faibles actuels ou futurs pour y remédier.*

### 2.4.5. Certification

#### \* Introduction :

*Vue l'arrivée de la mondialisation, la satisfaction client est devenu de plus en plus difficile, la mise en place d'un système qualité efficace et efficient conditionne la survie de tout organisme.*

*ISO est un référentiel reconnu mondialement. Une démarche qualité couronnée par une **certification ISO** est un atout majeur pour rester en course.*

*La certification est donc :*

- *La conformité des prestations pour le client et à moindre coût,*
- *La rentabilité et le développement pour l'entreprise,*
- *Un outil de management et de motivation.*

#### \* Définition :

*L'acte de certifier repose sur :*

- *Un référentiel par rapport auquel l'entreprise à certifier est évaluée*
- *Une évaluation par des auditeurs agréés /certifiés*
- *Une certification proprement dite, par laquelle l'organisme certificateur atteste la conformité du système qualité de l'entreprise au référentiel choisi*

#### \* Autres définitions

- **Référentiel:** *norme internationale (ISO 9001 par exemple) éditée par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO )*
- **Evaluation:** *audit de certification.*
- **Auditeur:** *personne ayant la compétence pour réaliser un audit*
- **Organisme certificateur:** *organisme (certifié ISO 45012) accrédité pour délivrer la certification*

*Au Maroc l'organisme national certificateur est le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (MCIA). Il est chargé de :*

- *Certifier, en tant que tierce partie, à la demande des entreprises.*
- *Surveiller, ultérieurement l'attribution du certificat, le maintien de la conformité aux prescriptions des dispositions.*

*Les Comités techniques de Certification sont chargés de gérer les activités de la certification des produits : désignation des agents de vérification, examen des rapports de vérification et d'essais, décision de certification.*

*Le Service de la Normalisation de l'Industrie Marocaine (SNIMA) assure le secrétariat des Comités techniques de certification.*

*Les laboratoires sont désignés par les Comités Techniques de Certification et sont chargés de réaliser les essais de conformité aux normes.*

*Le MCIA dispose d'un corps d'auditeurs qualifiés qui sont chargés d'effectuer les visites de vérifications et de prélever les échantillons nécessaires pour les essais.*

Les entreprises Marocaines peuvent également faire appel à des organismes certificateurs privés au Maroc ou à l'étranger (BVQI, TUV, AFNOR, AIV...).

### **\* Types de certification**

La certification est classée en trois types différents :

- La certification de personnes, attestant de leur compétence professionnelle au regard de critères préétablis. On cite, dans ce cas, la certification des auditeurs qui doivent se conformer aux règles qui régissent l'audit et qui sont contenues dans la série des normes ISO 19011.
- La certification de produits ou de services, attestant de caractéristiques conformes à des spécifications techniques qui peuvent être normalisées
- La certification d'entreprises, attestant la conformité du système qualité de celles-ci à un référentiel (norme ISO 9001)

### **\* Etapes de certification.**

Le processus de certification se déroule selon les étapes suivantes :

- Soumission de la demande :

La demande de certification est adressée à l'organisme de certification. Cette demande est accompagnée du manuel qualité de l'entreprise. ,

- Examen de la recevabilité de la demande :

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

- Désignation de l'équipe d'audit:

Si la demande est recevable, une équipe d'audit (responsable d'audit et auditeurs) compétente dans le domaine d'activité est désignée. La date et la durée de cet audit ainsi que les références de l'équipe d'audit seront transmises à l'entreprise.

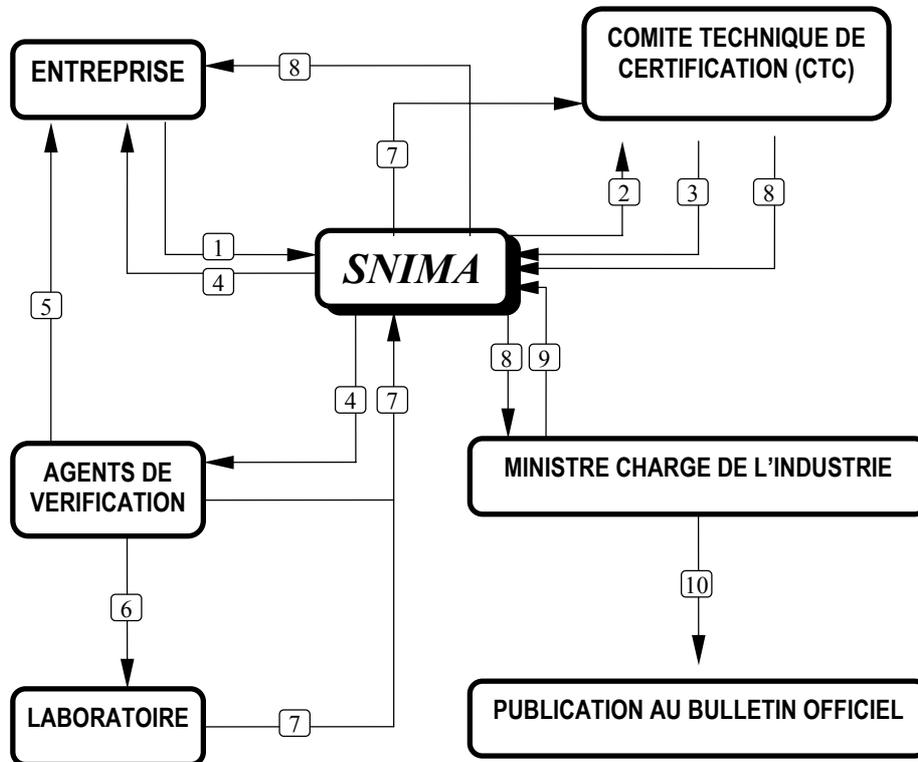
- Réalisation de l'audit :

L'équipe d'audit réalise l'audit conformément aux exigences de la norme ISO 19011. L'entreprise doit ensuite définir les réponses qu'elle compte apporter aux remarques et aux non-conformités détectées ainsi que le délai de leur mise en œuvre. Le responsable d'audit prépare ensuite le rapport d'audit définitif qui sera examiné par une commission.

- Décision de certification :

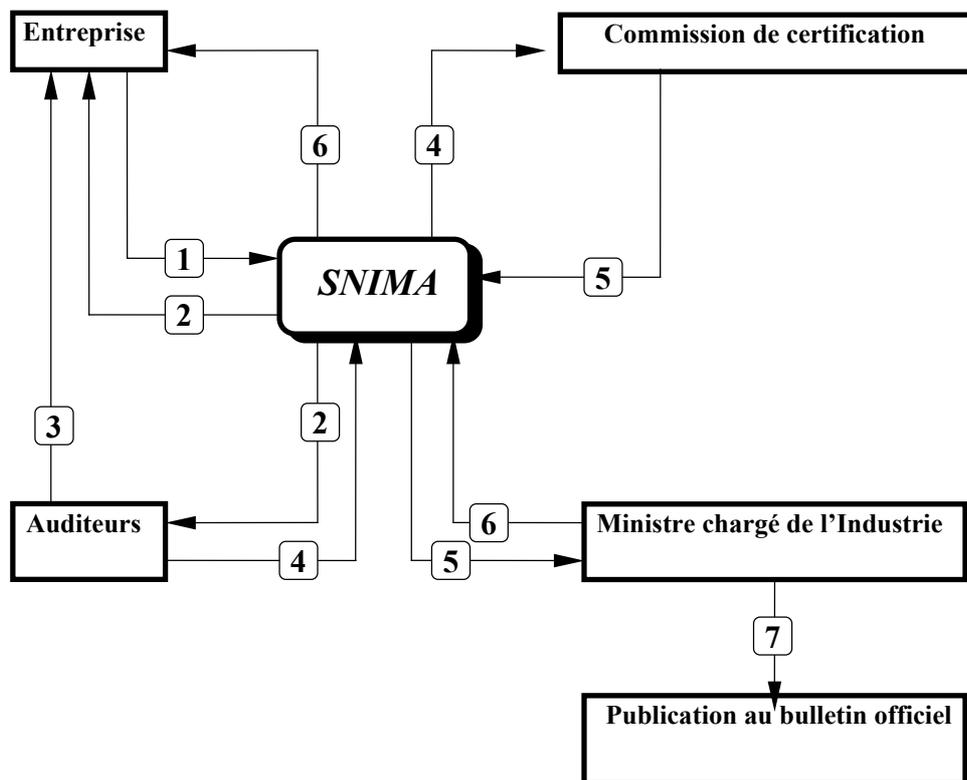
Après l'examen des résultats d'audit, la commission décide quant à l'octroi ou le refus du certificat. La décision finale est envoyée à l'entreprise en motivant s'il y a lieu le refus de certifier.

**SCHEMA SYNOPTIQUE DE LA PROCEDURE DE  
CERTIFICATION DES PRODUITS**



1. Déposition de la demande.
2. Soumission de la demande au CTC pour étudier sa recevabilité.
3. Si la demande est recevable: Désignation des agents de vérification.
4. Information de l'entreprise et des auditeurs désignés.
5. Réalisation de la visite de vérification et prélèvement d'échantillons.
6. Remise des échantillons pour essais.
7. Envoi des rapports de vérification et d'essais au SNIMA qui les transmet au comité.
8. Transmission de la décision.
9. Attribution du certificat.
10. Publication au bulletin officiel.

**SCHEMA SYNOPTIQUE DE LA PROCEDURE DE CERTIFICATION DES  
ENTREPRISES**



1. Déposition de la demande.
2. Si la demande est recevable : désignation de l'équipe d'audit et information de l'entreprise et des auditeurs désignés.
3. Réalisation de l'audit.
4. Envoi du rapport d'audit au SNIMA qui le transmet à la commission de certification concernée.
5. Transmission de la décision
6. Attribution du certificat.
7. Publication au bulletin officiel.

## **PARTIE B . La qualité « par quoi » ?**

### **CHAPITRE 3. Organisation de l'entreprise**

#### **3.1. Enoncé de la définition de l'entreprise :**

*C'est une organisation relativement autonome, dotée de ressources humaines, matérielles et financières en vue d'exercer une activité économique de façon stable et structurée ;*

*On distingue trois grandes catégories d'entreprises, selon qu'elles appartiennent au secteur privé, au secteur public ou au secteur de l'économie sociale (coopératives, mutuelles).*

##### **3.1.1. Entreprises du secteur privé :**

*Elles regroupent les entreprises individuelles, d'une part, et les entreprises sociétaires, d'autre part.*

##### **\* Entreprises individuelles :**

*Qu'elles soient agricoles, artisanales ou commerciales, elles se caractérisent par le fait qu'une même personne fournit le capital, le travail et la direction, et est responsable sur ses biens personnels. En adoptant la forme juridique d'une entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL), l'entrepreneur voit sa responsabilité individuelle limitée aux seuls actifs de l'entreprise.*

##### **\* Entreprises sociétaires :**

*Elles comprennent les sociétés de personnes et les sociétés de capitaux.*

##### **- Sociétés de personnes :**

*Elles sont créées par plusieurs personnes qui, dans le cas d'une société au nom collectif, sont responsables sur leurs biens personnels. Dans une société en commandite simple, en revanche, seuls les commandités sont responsables sur leurs biens propre, les commanditaires ne l'étant que dans la limite de leur apport .*

##### **- Sociétés de capitaux :**

*Elles sont plus importantes; les associés sont responsables dans la limite des capitaux apportés. Dans une société à responsabilité limitée (SARL), forme intermédiaire entre la société de personnes et la société de capitaux, les parts sociales ne sont cessibles qu'avec l'accord des associés représentant au moins les trois quarts du capital .Dans les sociétés anonymes (SA), forme la plus répandue de société de capitaux, les titres sont librement négociables.*

### 3.1.2. Entreprises du secteur public :

#### \* Sociétés d'économie mixte :

Ce sont les entreprises semi-publiques dont les capitaux sont publics et privés.  
Exemple: Régie des Tabacs

#### \* Entreprises nationalisées :

L'actionnaire unique est l'état, les vagues récentes de privatisation ont réduit le nombre de ces sociétés nationales.

Exemple: Office National des Chemins de Fer

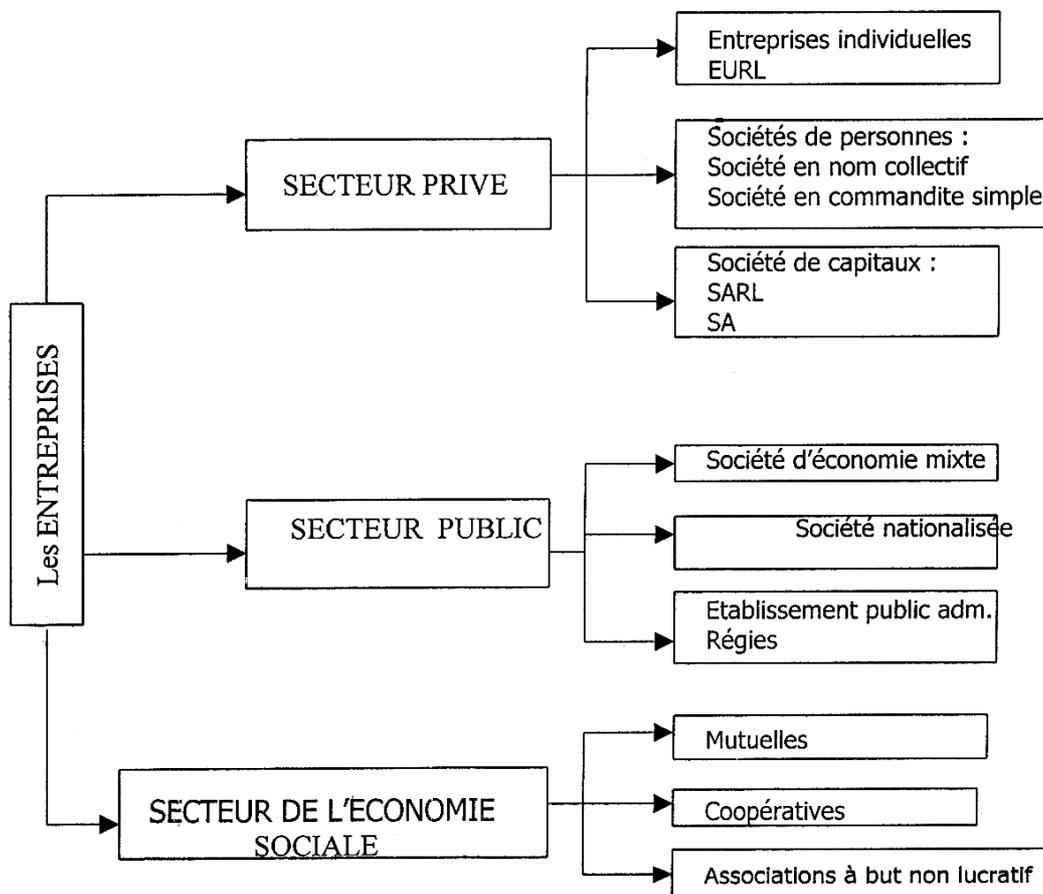
#### \* Etablissements publics administratifs :

Ils sont dirigés par un conseil d'administration et un directeur général nommé par l'état.

Exemple: Office National de Transport

### 3.1.3. Entreprises de l'économie sociale :

Les entreprises de ce secteur ont la forme de mutuelles, d'assurances, de banques.  
Dans ce secteur on classe également les associations à but non lucratif.



### 3.2. Différentes fonctions d'une entreprise

#### 3.2.1. Fonction administrative et direction :

*Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler : ainsi est défini la fonction administrative (ou de direction).*

*C'est une fonction répartie dans l'entreprise: chaque responsable hiérarchique exerce des activités de détermination des objectifs, d'organisation, d'administration et de contrôle. Mais plusieurs tâches de direction ne sont pas déléguables, ni décentralisables et relèvent exclusivement de la direction générale de l'entreprise.*

*Exemples :*

- *Décision stratégique*

*En fonction des stratégies, l'entreprise doit:*

- *Choisir les biens et services qu'elle propose au marché ;*
- *Décider de conserver ou non la maîtrise totale de processus de production ;*
- *Confier une partie de la production à un partenaire (sous-traitance, co-traitance, accord de coopération, joint-venture, ).*
- *Choix de l'organisation générale,*
- *Négociation avec les partenaires extérieures,*
- *Négociation avec les partenaires sociaux et internes.*

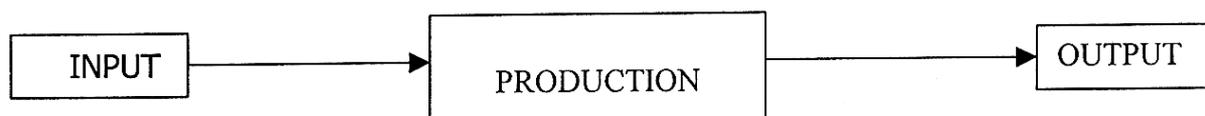
#### 3.2.2. Fonction Marketing

*Marketing : L'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir dans les publics, auxquels elle s'adresse, des comportements favorables à la réalisation de ses objectifs.*

*Dans le contexte actuel où la capacité à répondre de manière instantanée et efficace aux sollicitations du marché constitue un avantage décisif, le Marketing, englobant les différentes activités de la fonction commerciale, est devenu une fonction centrale de l'entreprise. Elle tente de plus en plus un rôle d'intégrateur en assurant une coordination étroite entre les différentes fonctions opérationnelles de l'entreprise.*

#### 3.2.3. Fonction de production

*La production est la transformation de facteurs (input: matières premières, travail, capital) en produits finis ou services output).*



*L'objectif est de définir la combinaison productive permettant de maximiser le rendement tout en minimisant les coûts*

### 3.2.4. Fonctions supports :

Elles ont pour objectifs la valorisation des différentes ressources de l'entreprise :

- Ressources financières
- Ressources techniques et technologiques
- Ressources humaines

#### \* **Fonction financière et comptable :**

Elle met à la disposition de l'entreprise les fonds nécessaires à son fonctionnement et à son développement sous une double contrainte :

- de solvabilité: disponibilité des capitaux au bon moment,
- de rentabilité: utilisation optimale des capitaux.

Le financement de l'exploitation (cycle achat - production - vente) relève des techniques de gestion financières à court terme.

Le besoin en fonds de roulement (différence entre les besoins générés par le cycle d'exploitation et les ressources créées au cours du cycle de fabrication) oblige l'entreprise à se procurer des liquidités, jusqu'à l'encaissement de ses créances.

Le financement du développement (cycle d'investissement) relève de la gestion financière à long terme. L'entreprise doit se procurer des ressources stables pour faire face aux dépenses pendant toute la durée de vie des immobilisations.

La comptabilité de l'entreprise traduit l'ensemble de ces données et de ces flux financiers (bilan, compte de résultat, tableaux de financement).

#### \* **Fonction recherche et développement**

L'innovation, l'introduction marchande d'une nouveauté économique, est un enjeu stratégique du développement de l'entreprise. L'accent mis sur la fonction Recherche et développement ne doit pas laisser croire que les innovations concernent seulement les produits ou les procédés de fabrication: toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées (innovations commerciales, financières organisationnelles, sociales, etc ).

#### \* **Fonction management des ressources humaines**

La fonction MRH définit les politiques d'emploi, de recrutements, de rémunérations, de formation, de gestion de carrières, de gestion de compétences, d'informations et de communication, de relations professionnelles (avec les instances représentatives du personnel).

Pour la maîtrise du fonctionnement de l'entreprise, toutes ces fonctions font l'objet d'un suivi, afin de vérifier que les comportements réels, l'exécution des décisions et le niveau de performance sont en adéquation avec les objectifs déclarés.

### 3.3. Organigramme

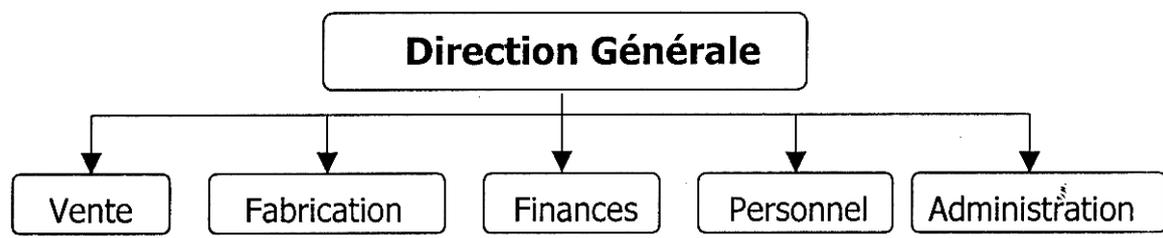
L'organigramme est la manière dont sont agencé et articulé les différentes 'fonctions d'une entreprise. Il définit également, les modes de collaborations existants entre elles.

On distingue deux types principaux d'organigramme :

- L'organigramme fonctionnel,
- L'organigramme divisionnel.

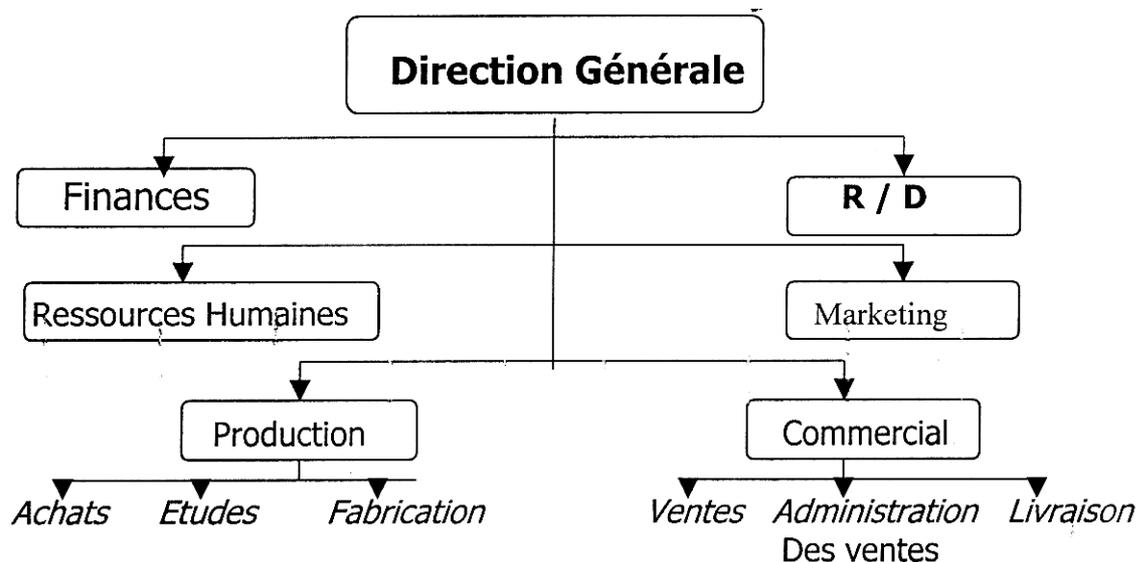
L'organigramme fonctionnel peut être:

a) Simple :



**Le découpage des activités de l'entreprise est opéré par grandes fonctions.** Cette organisation correspond à la première génération de structure des entreprises.

b) Evolué :



Le développement de l'entreprise a conduit à accentuer la spécialisation; la direction générale s'est entourée de proches collaborateurs ayant des compétences gestionnaires pour l'assister dans la prise de décision telle que la mise en place d'un système de management de la qualité selon les principes et les concepts suivants.

## CHAPITRE 4. Principe de gestion de la qualité

### 4.1. Engagement de la direction

#### \* Quoi?

***L'engagement de la direction est le vecteur porteur de toute entreprise !***

- *Engagement:*

*Acte ou attitude de l'intellectuel, de l'artiste qui, prenant conscience de son appartenance à la société et au monde de son temps, renonce à une position de simple spectateur et met sa pensée ou son art au service d'une cause.*

*(petit Robert)*

- *Direction :*

*Personne ou groupe de personnes qui oriente un organisme au plus haut niveau.*

*(ISO 9000)*

#### \* Pourquoi ?

*Pour canaliser la volonté de l'entreprise (tout le personnel.)*

#### \* Comment ?

*Pour montrer son engagement, la direction doit:*

- *valoriser le capital humain à savoir :*
  - *sensibiliser le personnel,*
  - *montrer l'exemple,*
  - *communiquer, déléguer,*
  - *encourager, respecter, récompenser, partager. ..*
- *fixer des objectifs mesurables, quantifiables et cohérents avec la politique définie et la stratégie adoptée,*
- *les communiquer à tout le personnel de l'entreprise,*
- *œuvrer pour l'organisation de l'entreprise (description des fonctions et attribution des tâches),*
- *mettre à disposition les ressources humaines et matérielles nécessaires,*
- *s'assurer de l'efficacité des décisions prises et de l'atteinte des objectifs fixés.*

## 4.2. Implication du personnel

### \* Quoi ?

***L'implication du personnel est une dynamisation sociale.***

*C'est une démarche participative qui fait du personnel de l'entreprise une ressource et non un coût, un levier de compétitivité et non un frein au dynamisme.*

### \* Pourquoi ?

*Ce principe de base de gestion permet :*

- *La valorisation du capital humain ;*
- *La mobilisation des énergies personnelles ;*

*Et par conséquent le personnel s'approprie le travail et devient acteur efficace dans son entreprise.*

*Exemple :*

- *un employé respecte les procédures s'il a lui-même participé à leur conception.*
- *un employé réagit de façon efficace face aux problèmes lorsqu'il est bien informé et formé.*

### \* Comment ?

- *Comment impliquer le personnel ?*

*La direction doit agir sur 3 axes :*

- *Décentraliser*
- *Responsabiliser*
- *Contrôler*

*Et 3 principes :*

- *Former*
- *Utiliser les compétences*
- *Libérer l'expression et l'initiative*

- *Comment le personnel adhère-t-il ?*

*Le personnel doit avoir la volonté pour :*

- *Comprendre son rôle dans l'organisation et l'importance de sa contribution,*
- *Participer activement à la résolution des problèmes,*
- *Partager connaissances et expériences,*
- *Identifier les contraintes s'opposant à sa performance,*
- *Rechercher et saisir l'opportunité d'accroître ses compétences, connaissances et expériences.*

### 4.3. Ecoute client

#### \* Quoi ?

- Ecoute client :

Etre à l'écoute du client, c'est être attentif à ce qui se dit et tout ce qui se passe autour du client afin de satisfaire ses exigences.

- Exigences :

"Besoins et attentes des clients implicites ou explicites, présents ou futurs"

- Types de besoins:

- besoins relatifs aux produits:
  - conformité aux caractéristiques spécifiées,
  - livraison,
  - sûreté de fonctionnement,
  - sécurité du produit...
- besoins relatifs aux résultats financiers
- besoins relatifs à la santé, sécurité et environnement.
- besoins relatifs aux exigences réglementaires et légales.

(Source: ISO 9000 I 2000)

#### \* Pourquoi ?

#### **Principe du SMQ exigé par la norme ISO 9001:**

Les organismes dépendent de leurs clients. Il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au devant de leurs attentes.

(Source: ISO 90004 / 2000)

*"Plus un client est satisfait, plus l'entreprise gagne"*

*1 client content nous fait gagner 8 clients  
1 client mécontent nous fait perdre 24 clients*

L'application de ce principe a pour avantages:

- L'augmentation des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché,
- L'efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'organisme pour augmenter la satisfaction du client,
- Plus grande fidélité des clients à un renouvellement des relations d'affaires.

\* **Comment ?**

« **Écoute client** »

La direction doit assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients.

(Source: ISO 9001 : 2000 Point 5.2)

« **Satisfaction des clients** »

Perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences

(Source: ISO 9000 : 2000)

« **Accroître la satisfaction des clients** »

- Obtenir la satisfaction des clients
- Les fidéliser
- Gagner d'autres clients

Pour obtenir la satisfaction du client et l'accroître l'entreprise doit :

- cerner et comprendre les besoins et attentes des clients ;
- gérer méthodiquement les relations avec les clients ;
- identifier les opportunités du marché:
  - faire du benchmarking (= concertation des entreprises du même secteur afin de ressortir les points forts de chacune d'elles),
  - évaluer la concurrence,
  - chercher des clients potentiels

Autrement dit, l'entreprise doit :

- identifier ses clients,
- déterminer et comprendre leurs besoins et attentes,
- les traduire en exigences à respecter à tous les niveaux de l'organisme,
- communiquer ces exigences et s'assurer de leur compréhension par l'ensemble de l'organisme,
- fixer des objectifs adéquats pour répondre à ces exigences,
- assurer l'équilibre entre la satisfaction de la clientèle et celle des autres parties intéressées (propriétaires, employés, fournisseurs, financiers, collectivités locales, société dans son ensemble),
- mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats chacune d'entre elles.

#### 4.4. Amélioration continue

##### \* Quoi ?

###### « Amélioration »

« Action de s'améliorer, rendre meilleur, changer en mieux. »

(Petit Larousse)

###### « Amélioration continue »

« Activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences. »

(Norme ISO 9001:2000)

##### \* Pourquoi ?

#### Principe du SMQ exigé par la norme ISO 9001:

*Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.*

(Source: ISO 9004 : 2000)

*L'amélioration continue des produits, processus et systèmes doit devenir un objectif de chaque individu dans l'organisme afin de:*

- *fidéliser les clients,*
- *gagner des parts de marché,*
- *réagir avec souplesse et rapidité face aux opportunités.*

##### \* Comment ?

*L'application de ce principe nécessite :*

- *l'utilisation d'une approche cohérente "approche processus d'amélioration" à l'ensemble de l'organisme,*
- *la formation du personnel aux méthodes et outils de la qualité,*
- *la fixation des objectifs afin d'orienter l'amélioration continue, et des mesures pour en assurer le suivi*
- *reconnaître et prendre actes des améliorations.*

##### \* Processus d'amélioration

#### Phase I du processus d'amélioration

- *Recherche des opportunités d'amélioration*

*Le facteur déclenchant le processus d'amélioration est nécessairement la découverte d'un problème apparent ou caché. Le problème est donc une opportunité d'amélioration qu'il faut rechercher.*

- *Identifier les problèmes relatifs à un ou plusieurs processus*

Pour cela, on peut utiliser une check-list pour identifier «les domaines d'amélioration» tels que:

- 1- La Qualité
- 2- Le Coût
- 3- La Productivité
- 4- La Sécurité

Puis lister les problèmes concernant chacun des domaines d'amélioration.

Exemple: pour "La Productivité" y a-t-il un problème:

- 1- De matières premières?
- 2- De machines ou équipements?
- 3- D'individus?
- 4- De méthodes?

- Sélectionner les problèmes à traiter (choix fondé)

Par ordre prioritaire par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme.

Exemple :

- 1- Une entreprise de confection a pour objectifs stratégiques « satisfaction de ses clients en coût, qualité et délai »
- 2- Problème identifié et sélectionné: taux de rebut 10 %

- Définition des objectifs d'amélioration.

Par rapport à chaque problème identifié et sélectionné, fixer des objectifs précis, chiffrés réalistes et en accord avec la politique de l'entreprise :

- 1- Quoi?
- 2- Dans quelle mesure? Valeur cible à atteindre.
- 3- Quand ? Délai de livraison...

Exemple (suite du précédent) : Objectif d'amélioration de ce problème: réduire le taux de rebut à 5 %.

- Recherche des causes et des solutions

Après l'identification, la sélection des problèmes et la fixation des objectifs, l'organisme doit rechercher les causes et les solutions afin de dégager les meilleures solutions selon des critères préétablis (faisabilité de la solution sur le plan économique, social.../ adéquation avec les objectifs stratégiques ....