Chapitre 19 – La mise en place d'une démarche qualité

INTRODUCTION

La qualité ne repose pas uniquement sur la volonté d'une entreprise de satisfaire ses clients. Elle nécessite une **démarche organisée, structurée et progressive**, permettant d'identifier les attentes, de fixer des objectifs, de mettre en œuvre des actions et d'en mesurer les résultats.

La mise en place d'une démarche qualité consiste ainsi à transformer les principes de la qualité en **actions concrètes et coordonnées** dans l'ensemble de l'entreprise.

Cette démarche implique la participation de la direction et du personnel, mais également la prise en compte des clients, des fournisseurs et des autres parties intéressées.

Elle repose notamment sur une logique simple :

Écouter → Planifier → Agir → Mesurer → Améliorer

Dans ce chapitre, nous allons étudier les principales étapes de mise en place d'une démarche qualité, depuis l'identification des besoins des clients jusqu'au management de la qualité par les processus.

I. Les étapes de mise en place d'une démarche qualité

La mise en place d'une démarche qualité constitue un **processus organisé** qui doit être adapté à la nature, à la taille et aux activités de l'entreprise.

Même si les méthodes peuvent varier, une démarche qualité comprend généralement plusieurs étapes.

A. Réaliser un diagnostic initial

Avant d'engager une démarche qualité, l'entreprise doit connaître sa situation actuelle.

Le diagnostic permet notamment d'identifier :

- les points forts de l'entreprise ;

- les insuffisances et dysfonctionnements ;
- les réclamations des clients ;
- les problèmes de production ou de service ;
- les coûts liés aux erreurs et aux non-conformités ;
- les pratiques déjà existantes ;
- les besoins d'amélioration.

Exemple :

Une entreprise constate une augmentation des réclamations concernant les retards de livraison. Le diagnostic peut révéler que ces retards sont liés à une mauvaise coordination entre le service commercial, la production et la logistique.

B. Identifier les besoins et attentes des clients

L'entreprise doit ensuite déterminer précisément ce que les clients attendent de ses produits ou services.

C. Définir les objectifs qualité

Les résultats attendus doivent être traduits en objectifs précis et mesurables.

D. Planifier les actions

L'entreprise définit les moyens, les responsabilités, les délais et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs.

E. Mettre en œuvre la démarche

Les actions prévues sont réalisées dans les différents services et processus de l'entreprise.

F. Suivre et évaluer les résultats

L'entreprise mesure les performances obtenues à l'aide d'indicateurs et vérifie si les objectifs sont atteints.

G. Améliorer

Les écarts constatés donnent lieu à des actions correctives et à de nouvelles actions d'amélioration.

Ainsi, la démarche qualité n’est pas une opération ponctuelle. Elle s’inscrit dans une **logique permanente de progrès**.

II. Identification des besoins et attentes des clients

La qualité commence par la connaissance du client.

Une entreprise ne peut pas définir correctement la qualité si elle ne sait pas ce que ses clients attendent.

A. Les besoins des clients

Le besoin correspond à ce que le client recherche pour résoudre un problème ou satisfaire une nécessité.

Par exemple, un client qui achète un ordinateur peut rechercher :

- une capacité suffisante ;
- une bonne performance ;
- une facilité d'utilisation ;
- une certaine fiabilité ;
- un prix adapté.

B. Les attentes des clients

Les attentes vont souvent au-delà des caractéristiques techniques du produit.

Le client peut également attendre :

- un accueil de qualité ;
- une livraison rapide ;
- une information claire ;
- un service après-vente efficace ;
- une réponse rapide à ses réclamations ;
- une disponibilité du fournisseur.

Ainsi, **la qualité ne concerne pas seulement le produit ; elle concerne également l’expérience globale du client.**

C. Les moyens d’identification des attentes

L’entreprise peut utiliser plusieurs moyens :

- enquêtes de satisfaction ;
- questionnaires ;
- entretiens avec les clients ;
- analyse des réclamations ;
- observation du comportement des clients ;
- analyse des ventes ;
- études de marché ;
- retours du personnel en contact avec les clients.

Exemple :

Une entreprise de formation constate que ses stagiaires ne se plaignent pas du contenu pédagogique, mais demandent davantage d'exercices pratiques.

Elle peut alors intégrer davantage de :

- travaux pratiques ;
- études de cas ;
- simulations ;
- exercices corrigés ;
- évaluations pratiques.

L'identification des attentes permet donc de transformer la voix du client en **exigences concrètes de qualité**.

III. Définition des objectives qualités

Après avoir identifié les besoins et attentes des clients, l'entreprise doit définir des **objectifs qualité**.

Une objective qualité correspond à un résultat que l'entreprise souhaite atteindre en matière de qualité.

A. Les caractéristiques d'un bon objectif qualité

Un objectif doit être :

- **clair** ;
- **précis** ;
- **mesurable** ;
- **réalisable** ;
- **pertinent** ;

- **associé à un délai**.

Par exemple :

« Réduire le taux de réclamations clients de 8 % à 4 % dans les six prochains mois. »

Cet objectif est plus opérationnel que :

« Améliorer la satisfaction des clients. »

Le second objectif est général, tandis que le premier peut être mesuré.

B. Quelques exemples d'objectifs qualité

Une entreprise peut fixer comme objectifs :

- réduire les produits non conformes ;
- diminuer les délais de livraison ;
- réduire les réclamations ;
- améliorer la satisfaction des clients ;
- réduire les erreurs administratives ;
- améliorer la disponibilité des équipements ;
- réduire les retours produits ;
- améliorer le respect des délais.

C. Les indicateurs qualité

Pour vérifier l'atteinte des objectifs, l'entreprise utilise des **indicateurs de qualité**.

Exemples :

Objectif	Indicateur
Réduire les réclamations	Nombre de réclamations
Améliorer les délais	Taux de livraison à temps
Réduire les défauts	Taux de non-conformité
Améliorer la satisfaction	Taux de satisfaction
Réduire les erreurs	Nombre d'erreurs constatées

Les indicateurs permettent de passer d'une appréciation subjective de la qualité à une **évaluation fondée sur des données**.

IV. Mise en œuvre de la démarche qualité

La définition des objectifs doit être suivie par leur mise en œuvre.

Cette étape consiste à transformer les décisions prises en **actions concrètes**.

A. L'engagement de la direction

La réussite d'une démarche qualité dépend fortement de l'engagement de la direction.

La direction doit notamment :

- définir les orientations qualité ;
- mobiliser les ressources nécessaires ;
- communiquer les objectifs ;
- attribuer les responsabilités ;
- suivre les résultats ;
- encourager l'amélioration.

La qualité ne peut donc pas être considérée comme la responsabilité exclusive d'un « service qualité ».

B. La participation du personnel

Le personnel joue également un rôle essentiel.

Les salariés sont souvent les premiers à constater :

- les dysfonctionnements ;
- les erreurs répétitives ;
- les pertes de temps ;
- les problèmes de communication ;
- les difficultés rencontrées par les clients.

Il est donc important de favoriser leur participation à travers :

- les réunions ;
- les groupes de travail ;
- les propositions d'amélioration ;
- la formation ;
- la sensibilisation ;
- l'analyse des problèmes.

C. La formalisation des pratiques

La démarche qualité peut conduire l'entreprise à formaliser certaines pratiques à travers :

- des procédures ;
- des instructions de travail ;
- des fiches techniques ;
- des formulaires ;
- des enregistrements ;
- des tableaux de bord.

L'objectif n'est pas de créer des documents pour les documents, mais de **maîtriser les activités et assurer leur cohérence**.

D. La formation du personnel

La qualité nécessite également des compétences adaptées.

L'entreprise peut organiser des formations portant sur :

- les méthodes de travail ;
- les procédures ;
- les outils qualité ;
- la prévention des erreurs ;
- la sécurité ;
- la relation client ;
- l'utilisation des équipements.

Une démarche qualité efficace associe donc **organisation, compétences, moyens et responsabilité**.

V. Suivi et évaluation de la qualité

La mise en œuvre d'une démarche qualité doit être accompagnée d'un suivi régulier.

Il ne suffit pas de mettre en place des actions : il faut vérifier si elles produisent réellement les résultats attendus.

A. Le suivi des indicateurs

Les indicateurs permettent de suivre l'évolution des performances.

Par exemple :

- taux de satisfaction des clients ;
- taux de réclamations ;
- taux de défauts ;
- taux de conformité ;
- respect des délais ;
- nombre d'incidents ;
- coût des non-conformités.

B. La comparaison entre objectifs et résultats

L'entreprise compare régulièrement :

Objectifs fixés ↔ Résultats obtenus

Lorsque les résultats correspondent aux objectifs, l'entreprise peut considérer que l'action est efficace.

Lorsque des écarts apparaissent, elle doit rechercher leurs causes.

Exemple :

Objectif : taux de livraison à temps de 95 %.

Résultat obtenu : 87 %.

L'entreprise doit alors analyser les raisons de cet écart :

- problèmes d'approvisionnement ;
- panne d'équipement ;
- mauvaise planification ;
- erreur de préparation ;
- problème de transport ;
- mauvaise circulation de l'information.

C. Les audits qualité

L'audit qualité permet d'examiner de manière organisée si les pratiques mises en œuvre sont conformes aux exigences définies.

Il peut permettre de vérifier :

- l'application des procédures ;
- la maîtrise des processus ;
- la conformité des pratiques ;
- l'efficacité des actions ;
- l'existence de dysfonctionnements.

L'audit ne doit pas être uniquement considéré comme un moyen de rechercher des erreurs. Il constitue également un **outil d'identification des possibilités d'amélioration**.

D. Les actions correctives

Lorsqu'un problème ou une non-conformité est constaté, l'entreprise doit rechercher sa cause et mettre en place une action appropriée.

La logique consiste à éviter de se limiter à la correction immédiate.

Corriger le problème → rechercher la cause → agir sur la cause → vérifier l'efficacité

Cette démarche permet d'éviter la répétition des mêmes problèmes.

VI. Le management de la qualité par les processus

La démarche qualité moderne repose largement sur une **approche par les processus**.

A. Définition d'un processus

Un processus est un ensemble d'activités liées entre elles qui transforme des **éléments d'entrée** en **résultats ou éléments de sortie**.

On peut représenter simplement un processus ainsi :

Entrées → Activités → Sorties → Résultats

Exemple : processus de traitement d'une commande

Commande client → Enregistrement → Préparation → Livraison → Client livré

Chaque processus utilise donc des ressources et produit un résultat destiné à un client interne ou externe.

B. Les principaux types de processus

On distingue généralement :

Les processus de management

Ils concernent le pilotage et l'orientation de l'entreprise.

Exemples :

- définition de la stratégie ;
- planification ;
- suivi des performances ;
- amélioration.

Les processus de réalisation

Ils contribuent directement à la création du produit ou du service.

Exemples :

- conception ;
- production ;
- vente ;
- livraison ;
- service après-vente.

Les processus supports

Ils fournissent les ressources nécessaires aux autres processus.

Exemples :

- ressources humaines ;
- informatique ;
- maintenance ;
- achats ;
- comptabilité ;
- gestion administrative.

C. Pourquoi manager par les processus ?

Le management par les processus permet de :

- mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise ;
- identifier les responsabilités ;
- améliorer la coordination entre services ;
- repérer les dysfonctionnements ;
- mesurer les performances ;
- maîtriser les risques ;
- améliorer les résultats.

Il permet également de dépasser une vision strictement organisée par services.

Par exemple, le traitement d'une commande concerne plusieurs fonctions :

Commercial → Administration → Production → Logistique → Comptabilité

La qualité du résultat final dépend donc de la **coordination entre les différents processus et acteurs**.

D. La logique d'amélioration d'un processus

Pour chaque processus, l'entreprise peut déterminer :

1. son objectif ;
2. ses entrées ;
3. ses activités ;
4. ses responsables ;
5. ses ressources ;
6. ses indicateurs ;
7. ses risques ;
8. ses résultats ;
9. ses possibilités d'amélioration.

Cette approche permet de considérer l'entreprise comme un **ensemble de processus interdépendants** orientés vers la satisfaction des clients et l'amélioration des performances.

CONCLUSION

La mise en place d'une démarche qualité permet à l'entreprise de passer d'une logique de **détection des erreurs** à une logique de **prévention, de maîtrise et d'amélioration des performances**.

Elle repose sur l'écoute des clients, la définition d'objectifs mesurables, l'implication du personnel, la maîtrise des processus et le suivi des résultats.

Cependant, une démarche qualité ne peut être considérée comme définitivement achevée. Les besoins des clients évoluent, les technologies changent, les exigences augmentent et de nouveaux problèmes peuvent apparaître.

L'entreprise doit donc inscrire la qualité dans une **dynamique permanente de progrès**.

C'est précisément cette logique qui nous conduit au prochain chapitre :
L'amélioration continue