

# CHAPITRE - III

1<sup>er</sup> Niveau de Maturité en MANAGEMENT QUALITE :

## **Maîtrise de la QUALITE des PRODUITS & des SERVICES**

### **3.0- Introduction**

Pour satisfaire durablement les clients on peut progressivement maîtriser la Qualité des Produits et des Services livrés aux clients, et par la suite maîtriser la Qualité d'un Système global d'Organisation qui serait le deuxième Niveau de Maturité. Dans ce chapitre on va évoquer les concepts et les étapes nécessaires pour maîtriser le premier niveau de maturité.

- 74 **CHAPITRE-III : 1<sup>er</sup> Niveau de Maturité en MQ ou MAITRISE DE la QUALITÉ des PRODUITS et des SERVICES**
- 76 **3.1 : Formaliser et Surveiller la Qualité des Produits et des Services**
- 78 3.1.1 : Actions nécessaires pour maîtriser la Qualité des Produits et des Services
- 80 3.1.2 : Certification Qualité des Produits & des Services
- 81 **3.2 : Etude de cas d'une Entreprise de Services**
- 82 3.2.1 : Organigramme et identification des fonctions
- 83 3.2.2 : Liste des activités principales
- 83 3.2.3 : Schéma simplifié des activités orientées ou perceptibles par les Clients.
- 84 3.2.4 : Identification des Phases ou des Etapes Critiques
- 86 3.2.5 : Conception d'une fiche de Contrôle Qualité
- 89 **3.3 : Etude de cas d'une Entreprise Industrielle**
- 90 3.3.1 : Logigramme des Activités principales
- 91 3.3.2 : Identification des étapes critiques
- 91 3.3.3 : Conception des formulaires les plus importants
- 95 3.3.4 : Description d'une Fiche de Contrôle des Matières

### **3.1 : Formaliser et surveiller la Qualité des Produits et des Services**

Comme on l'a indiqué dans les chapitres précédents, tant qu'il y a des clients qui s'intéressent aux produits tangibles ou intangibles (relatifs aux prestations de services), il ya une forte chance de survie et de poursuivre les activités. Pour cette raison il est nécessaire de réaliser des produits et des services de Qualité. A rappeler qu'en plus de la Qualité, il faut déjà penser Créativité et Innovation, et ce vu les besoins et les attentes implicites des clients qui évoluent d'un côté et la concurrence permanente et agressive entre les fournisseurs et les fabricants de l'autre côté. Cependant et comme il a été aussi indiqué dans l'introduction, l'objet de cet ouvrage n'est pas d'expliquer les techniques d'Ingénierie ou de Fiabilité nécessaires pour concevoir, dimensionner ou optimiser les spécifications des produits ou de leurs caractéristiques. La Qualité des Produits ou des Services tout d'abord et la Qualité du Système par la suite sont les deux premiers niveaux à maîtriser (voir §1.3.5 & § 1.3.6). Le premier niveau comme on va le voir dans ce chapitre, se base essentiellement sur une description détaillée de ce qu'on peut proposer comme Résultats (Produits & Services) et surtout de ce qu'il faut vérifier et contrôler avant de livrer ces produits aux clients.

Mais avant de décrire les produits, les services et leurs spécifications pour pouvoir planifier et réaliser le contrôle qualité nécessaire, il faut déjà se disposer d'une certaine organisation au sein de l'entreprise. On n'est pas obligé, surtout pour les petites entreprises d'adopter une organisation de travail trop formalisée ou très rigoureuse, mais il faut toujours un minimum nécessaire. S'inspirant de l'organisation théorique et scientifique évoquée dans le deuxième chapitre, on peut résumer le minimum requis d'une organisation interne et à titre indicatif selon les étapes suivantes :

**1-** Etablissement et documentation d'un Organigramme Fonctionnel. Si c'est possible accompagné par des fiches de description des tâches importantes ou des Fiches Fonctions.

**2.1-** Une description documentée et sous forme graphique des flux des activités principales orientées ou perçues par les clients, depuis le premier contact avec ces derniers, jusqu'à la livraison ou la consommation totale du produit et/ou du service. On peut comme une autre option, établir le flux de réalisation depuis les Inputs jusqu'aux Outputs.

**2.2-** Etablissement et documentation de quelques instructions spécifiques de travail. Pour faire simple, ces instructions peuvent être combinées ou incluses dans les Fiches Fonctions. Ces instructions concernent les activités à entreprendre selon un ordre et une synchronisation spécifiques, et ce selon la nature et la complexité des activités. En fait, il s'agit plutôt d'un aide mémoire enrichi par les expériences vécues au sein de l'entreprise, et ce pour éviter les risques d'incidents qualité en interne et de malentendu avec les clients (et de tout autre malentendu avec les parties concernées : fournisseurs, tutelle, personnel, ....etc.)

**3.1-** Etablissement et documentation d'une liste des produits et/ou des services destinés aux clients. Ces documents sont nécessaires, même s'il s'agit d'une entreprise unipersonnelle comme un(e) : Avocat, Médecin, Agence, Superette, Fast Food, ...etc. Durant cette phase, bien sûr on doit surtout documenter les caractéristiques, les spécifications et surtout les tolérances de décision (conforme ou pas conforme, voir § 1.3.3). Ces documents peuvent être génériques, c'est-à-dire pour tous les produits de l'entreprise (comme on peut le voir sur certains prospectus commerciaux, ou dans les fiches techniques des produits ou dans les affichages d'informations destinées aux clients) ou spécifiques selon les exigences particulières des clients comme les devis détaillés.

**3.2-** Documenter les instructions spécifiques de contrôle ou de vérification de conformité avec des critères, des tolérances et des formulaires d'enregistrements. Cet aspect peut être entrepris comme suit :

**3.2.1-** Identification des phases, des étapes critiques et des activités qui nécessitent une vigilance et une attention particulière (contrôle ou vérification). Surtout au niveau de : Réception des matières (ou des Inputs), une ou deux phases encours de réalisation, et au niveau final (ou des Outputs) tout juste avant consommation ou livraison. Pour les entreprises de service, il faut faire attention de ne pas laisser les clients percevoir directement le contrôle ou la vérification des conformités, sauf s'il s'agit d'une enquête client ou autre !

**3.2.2-** Conception d'un ou plusieurs formulaires de Contrôle Qualité permanent et régulier. Ce contrôle Qualité permet de s'assurer que les produits ou les prestations ont été vérifiés avant qu'ils soient livrés ou consommés par les clients. Ce contrôle peut être par échantillonnage pour certaines caractéristiques et pour certains produits.

**3.2.3-** Désignation d'une personne pour le contrôle qualité (non pas nécessairement en plein temps) et l'acquisition de quelques instruments de contrôle ou de vérification. Il est toujours conseillé de prévoir un contrôle indépendant et séparé, si non il peut être entrepris par le personnel de production ou par ceux qui ont réalisé les activités en question (autocontrôle).

**3.3-** Prévoir un système de collecte et de traitement des données pour une analyse et une lecture critique des résultats et pour surtout prévoir les solutions nécessaires, que ce soit de correction ou de prévention des non conformités (constatées ou potentielles).

Pour mieux expliquer l'application de ces étapes, deux exemples ont été ci-dessous proposés. Le premier concerne un cas d'une entreprise de services (Centre de Formation) et le deuxième concerne une entreprise industrielle (imprimerie). Pour les entreprises de prestations intellectuelles comme les Etudes, la Conception, le Design, etc., on peut suivre les mêmes étapes. Cependant il est bien évident pour ces cas, «le Produit Final ou le Service à Consommer» par les clients est plus délicat. Ainsi il faut faire plus attention dans le sens de bien préciser les étapes et les critères de vérification, et ce pour réduire le plus que possible le malentendu avec les clients et les risques d'insatisfaction (pour plus de détails sur ces activités et leur criticité, voir le paragraphe 4.6.3 : Maîtrise des activités C&D).

Pour les entreprises de tailles plus importantes (effectif > 30), les risques sont plus importants et il est conseillé de passer directement au 2<sup>ème</sup> Niveau ou à la mise en place d'un Système de Management Qualité (voir le chapitre suivant). Pour les organismes publics ou administratifs, les associations civiles ou même sportives, il ya une double complexité. La première déjà comme prestataires de services (difficulté pour distinguer Processus de réalisation et Résultats, voir § 2.3.2) et la deuxième dans le sens que le «Client» n'est pas uniquement le citoyen ou une personne physique, mais plusieurs autres «Catégories de clients» qu'il faut les identifier ainsi que leurs attentes et leurs exigences.

<b>Exemples d'Identification des Clients dans le sens Qualité :</b>	
<b>Activités</b>	<b>Catégorie de Clients</b>
Médecin (en privée)	Patient (personne physique)
Médecin (en fonction publique)	Patient (personne physique) Ministère de tutelle
Architecte	Particulier (personne physique) Entreprises ou institutions quelconques
Municipalité	Citoyen (personne physique) Entreprises ou institutions quelconques Ministère ou institutions de Tutelle

### **3.1.1 : Actions nécessaires pour maîtriser la qualité des produits et des services**

Comme on l'a précisé au début de ce chapitre, pour pouvoir maîtriser la Qualité des produits ou des services destinés aux clients, il faut commencer par formaliser un tant soit peu l'organisation interne nécessaire ou minimale au bon fonctionnement de l'entreprise en question. De ce fait, on peut établir une Check-list comportant le minimum requis pour entreprendre ces activités nécessaires, et ce par exemple comme suit :

<b>Actions minimales pour Maîtriser la Qualité des Produits et des Services</b>	
<b>1- Informations Générales</b>	
<b>Raison Sociale</b>	
Secteur(s) d'Activités	
Effectif Global	
Effectif Encadrement ( $\geq$ Bac+2)	
Moyens et Equipements essentiels	
Matières Premières et/ou Inputs essentiels	
<b>2- Commentaires et Descriptif Général des activités de l'entreprise :</b>	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
<b>3-Etapes Nécessaires</b>	
<b>3.1- Identification des Clients potentiels et de leurs attentes</b>	
<b>3.2- Identification des Produits et des Services attendus</b>	

<b>3.3-</b> Organigramme des Postes Clés	
<b>3.4-</b> Fiches Descriptives des Fonctions Clés	
<b>3.5-</b> Logigramme (ou schéma) de Réalisation ou des Prestations	
<b>3.6-</b> Instructions ou Procédures essentielles de travail	
<b>3.7-</b> Fiches Techniques ou Descriptives des Produits / Services	
<b>3.8-</b> Etapes de Contrôle et Fiches de Contrôle Qualité	
<b>3.9-</b> Enregistrement et traitement des Non Conformités	
.....etc.	

Toutes les activités, peu importe leur spécificité, leur complexité, leur nature,...et tant qu'il y a de l'autre côté un client, un consommateur, ou n'importe quel vis-à-vis qui va consommer, utiliser ou exploiter les Outputs de ces activités, on doit commencer par la priorité : Comment s'assurer que les produits et les services à consommer seront conformes ? Que soit un restaurant, un avocat, un médecin, une clinique, un hôpital, une administration, un épicier, un journal, un service d'entretien, un Taxi, un point de vente, un Call Center, un chanteur, une Chaîne de Télévision, une association culturelle ou sportive, une fédération, une institution,...tous sans exception aucune, doivent savoir comment mesurer cette information, car elle est vitale et ça concerne la survie et la continuité des activités. Même dans nos relations personnelles, cet aspect sous jacent de la Qualité est toujours et implicitement présent : relations humaines efficaces et constructives !

Pour les petites et les moyennes entreprises, de leur côté et qui hésitent encore à formaliser leurs démarches Qualité par manque de moyens ou pour d'autres prétextes même compréhensibles, peuvent sans tarder s'inspirer de cette démarche et commencer ainsi par formaliser les phases essentielles de ce premier niveau de maturité. Eux mêmes, ils vont constater qu'il s'agit d'une approche nécessaire, pertinente et indispensable pour pouvoir évoluer progressivement et satisfaire encore mieux les clients et par la suite espérer vendre plus ou être plus efficace.

A noter cependant, le mot «Maîtrise» peut laisser supposer que le produit doit être parfaitement maîtrisé et ayant une qualité irréprochable ! La maîtrise (voir définition normalisée § 1.3.5) concerne surtout les résultats. Dans le sens qu'il s'agit d'un effort permanent pour chercher et adopter les meilleures pratiques pour y arriver. Ces pratiques peuvent ainsi varier d'une entreprise à une autre et d'un secteur à un autre. On peut ainsi comprendre que les activités nécessaires pour maîtriser les résultats et la conformité d'un produit comme celui de l'Eau de Javel ne sont pas identiques à celles d'un produit comme celui d'une Carte Electronique. S'agissant d'un premier niveau minimal, le deuxième niveau, comme on va le voir, améliore aussi cette notion fondamentale de maîtriser la qualité des produits et des services, finalité ultime de toutes les entreprises. D'un autre côté et concurrence oblige, l'innovation, les Etudes, la R&D, les outils de Management Qualité très spécifiques contribuent de leur côté pour maîtriser encore mieux les résultats donc aussi la Qualité en optimisant les spécifications des produits et des services (voir § 4.6.3 : Maitrise des activités de C&D). Comme en Management Qualité, la Maîtrise Qualité peut être progressive et en trois paliers.

### **3.1.2 : Certification Qualité des Produits ou des Services**

Une fois la Qualité des produits ou des Services est suffisamment maîtrisée, on peut par la suite aller plus loin et cibler leur certification. La certification des produits ou des services (voir §1.3.6 & §1.4.3) si elle est nécessaire, c'est qu'elle est exigée par les clients ou par la réglementation. On peut par exemple imaginer le cas des produits alimentaires pour lesquels on ne peut pas laisser les fabricants intervenir comme ils peuvent. Ces produits sont considérés très sensibles et concernent la sécurité et la santé publiques. D'où le poids du pouvoir public et plus précisément du législateur pour assurer un minimum requis relatif à la Qualité. On trouve ainsi des normes et des textes juridiques (Réglementation Technique) qui imposent aux entreprises concernées les exigences nécessaires à respecter. C'est dans ce contexte qu'on trouve une liste de produits à forte consommation comme l'Eau de Javel, le Ciment, le Shampoing, ...etc. ; et pour lesquels on exige une évaluation préalable de la conformité, un marquage ou une certification, à travers un organisme tierce partie. De ce fait une analyse de la réglementation en question est nécessaire pour bien se préparer à ces interventions de certification ou d'évaluation indépendante de la conformité. Si en plus on veut exporter vers des marchés étrangers, la démarche est identique. Comme exemple le Marquage CE est une exigence des pays européens. Presque tous les pays du Monde exigent une réglementation technique spécifique pour pouvoir mettre sur leurs marchés des produits et des services importés. Cependant si la Certification est surtout recommandée pour les grandes et les moyennes entreprises, les micros et les petites d'entre elles, peuvent envisager une Labellisation de préférence avec une approche accréditée (voir § 1.5.3).

Que se soit une réglementation ou une normalisation, la démarche à suivre pour faire certifier les produits ou les services est généralement la suivante :

- 1- Prendre connaissance et analyser les textes réglementaires, les normes et les référentiels en question.
- 2- Planifier la mise en œuvre des activités nécessaires.
- 3- Se présenter à un audit ou à une évaluation (souvent par un organisme indépendant ou tierce partie).

Volontairement ou pour un avantage concurrentiel, toutes les entreprises peuvent engager ces démarches surtout pour les fabricants des produits et des biens tangibles, car la majorité de ces produits font l'objet que se soit des normes nationales, étrangères ou internationales. On verra, que la tendance aujourd'hui, sauf exigences spécifiques des clients ou de la réglementation en vigueur, est l'évaluation ou la certification d'un Système de Management Qualité qui est plus globale et plus préventive que la certification d'une seule référence d'un produit (Voir chapitre-IV). De ce fait la planification que ce soit d'un projet de certification Qualité des produits, d'une partie d'un système ou encore d'un système global de management, est toujours identique. Si on a pris la décision de certifier les produits ou les services, il vaut mieux et dès le départ réaliser le projet de formalisation de tout le SMQ. Ce qui change entre ces deux approches (certification Produit ou Système), c'est la compréhension des exigences en question, leur interprétation et leur mise en œuvre. De ce fait on peut se faire aider par des spécialistes ou par des organismes de conseil et d'assistance, individuellement ou en groupes d'entreprises (par exemple à travers les associations professionnelles ou syndicales)

### 3.2 : Maîtriser la Qualité du Service (Exemple N°1 – Centre de Formation)

Dans cet exemple on va exposer le cas d'une entreprise de prestation de services à savoir : Centre de Formation Continue. Cet organisme envisage d'instaurer au moins le premier niveau de maturité pour assurer des prestations conformes aux attentes et aux exigences des clients. De ce fait on va choisir et formaliser quelques étapes essentielles et indiquées dans la Check-list ci-dessus proposée (§ 3.1.1). Si on décide de réaliser les autres étapes, par exemple documentation des instructions de travail ou traitement des non conformités, on peut se référer à l'Indexe ou à la Table détaillée des Matières à la fin de cet ouvrage pour s'en inspirer et compléter la formalisation.

<b>Actions minimales pour Maîtriser la Qualité des Produits et des Services</b>	
<b>1-Informations Générales</b>	
<b>Raison Sociale</b>	GLOB FORMATION
<b>Secteur d'Activités</b>	Formation Continue destinée aux salariés et aux particuliers
<b>Effectif Global</b>	10
<b>Effectif Encadrement ( ≥ Bac+2)</b>	05
<b>Moyens et Equipements essentiels</b>	Local Administratif – Salles de Formation – Equipements pédagogiques
<b>Matières Premières essentielles</b>	Sans objet (entreprise de service)
<b>2- Les activités principales de ce centre de formation se résument comme suit :</b>	
<p><b>2.1-</b> La DG avec le responsable commercial établissent annuellement un planning des cycles de formation à entreprendre, et ce selon des prévisions et la conjoncture économique du pays.</p> <p><b>2.2-</b> Le responsable commercial planifie des visites mensuelles aux entreprises industrielles pouvant avoir des besoins en formation spécifique à leurs attentes et à leurs objectifs.</p> <p><b>2.3-</b> Selon les demandes ou les confirmations collectées des clients, une ou plusieurs actions de formation seront entreprises.</p> <p><b>2.4-</b> Selon les actions confirmées, le DG contacte les formateurs et leur confirme les actions à entreprendre (programmes et durées).</p> <p><b>2.5-</b> Une semaine avant le démarrage de l'action de formation, une convocation est adressée à tous les participants qui ont confirmé leur participation.</p> <p><b>2.6-</b> Réalisation des actions de formation dans les locaux du centre. Une documentation et un support de formation sont communiqués à tous les participants.</p> <p><b>2.7-</b> Après la réalisation de l'action de formation, l'assistante récupère les fiches de présence et établit les attestations de formation</p>	
<b>3-Etapes Nécessaires</b>	
Identification des Clients potentiels et de leurs attentes	Toutes les entreprises et tous les particuliers qui s'intéressent à un recyclage ou à une formation spécifique.
Identification des Produits et des Services attendus	Prestations de services à savoir : organisation et réalisation des actions de Formation.

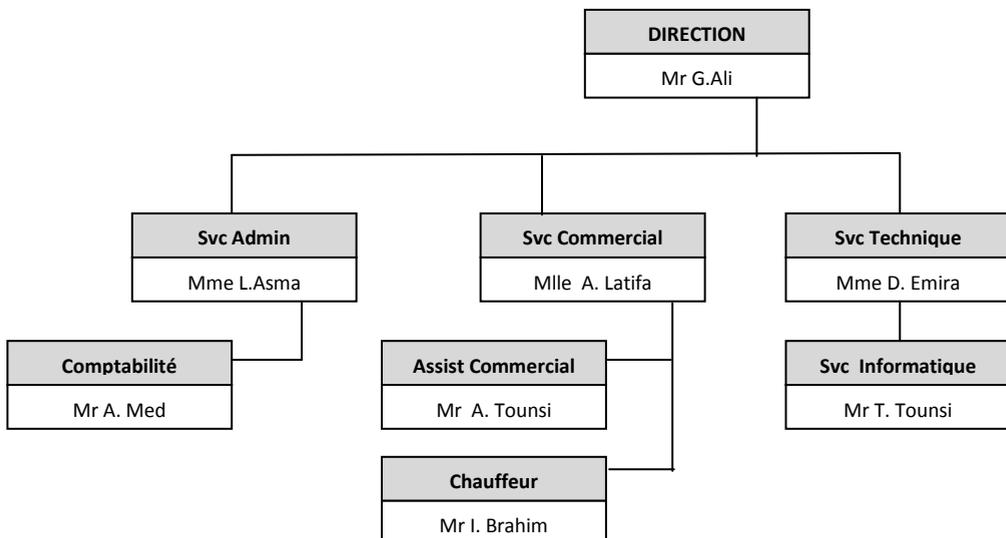
Organigramme des Postes Clés	Non établi
Fiches Descriptives des fonctions Clés	Non établi
Logigramme de Production / des Prestations	Non établi
Instructions essentielles de travail	Non établi
Fiches Techniques des Produits / Services	Fiches pédagogiques ou des Programmes spécifiques de formation
Etapas de contrôle et Fiches de contrôle Qualité	Non établi
Enregistrement et traitement des Non Conformités	Non établi

### **3.2.1- Organigramme et identification des fonctions**

Pour établir l'organigramme d'une entreprise, on peut partir de l'existant : Qui fait Quoi ?

Cet organigramme peut être amélioré dès son établissement, et ce surtout quand on constate un déséquilibre ou un manque flagrant. Par exemple on peut constater dans certaines entreprises que plusieurs personnes font les mêmes tâches et que plusieurs tâches importantes ne sont entreprises que par quelques personnes ou rarement entreprises. On peut aussi constater une certaine confusion et un chevauchement dans les activités d'une entreprise. Bien sûr il ne faut pas penser que l'établissement d'un organigramme va résoudre tous ces problèmes, mais c'est déjà une étape primordiale pour entamer ce chantier, à savoir identifier exactement qui fait quoi dans l'entreprise. Pour plus de détail revoir l'organisation des entreprises à travers une approche fonctionnelle (paragraphe 2.2).

**Fig-3.2.1 : Organigramme du Centre GLOB FORMATION**



### **3.2.2- Liste des activités principales :**

Selon les particularités de chaque entreprise et sa manière d'entreprendre ses activités courantes, il vaut mieux commencer par décrire les activités réalisées comme telles. Par la suite on peut modifier progressivement les pratiques et les traditions selon les approches d'une gestion scientifique en laissant le personnel concerné lui même percevoir la nécessité de changer vers le meilleur. Il est ainsi inutile d'imposer des étapes et des instructions non comprises ou n'ayant pas fait l'objet d'un consensus. Pour le cas de cette entreprise, les activités ou les processus clés peuvent être définis comme suit :

- Activités et processus de Prospection Commerciale (y compris facturation et recouvrement)
- Activités et processus Techniques (choix des thèmes, des formateurs et des moyens pédagogiques nécessaires)
- Activités de Réalisation des actions de Formation.

Comme on va le voir dans les prochains chapitres, le nombre des processus et leurs particularités ne dépendent pas uniquement de la nature des activités de l'entreprise ou de ses métiers, mais de plusieurs paramètres intrinsèques et extrinsèques relatifs à l'entreprise et à son secteur d'activités. Pour cette entreprise, il y a d'autres activités importantes comme la comptabilité, les aspects administratifs, la relation avec la tutelle, ...etc. Mais sans trop compliquer la démarche, on se concentre dans un premier temps sur la Chaine de Valeur ayant un intérêt, ou sur les activités qui sont directement perceptibles par les clients. Au fur et à mesure, d'autres activités peuvent être formalisées et intégrées progressivement dans l'organisation interne de l'entreprise.

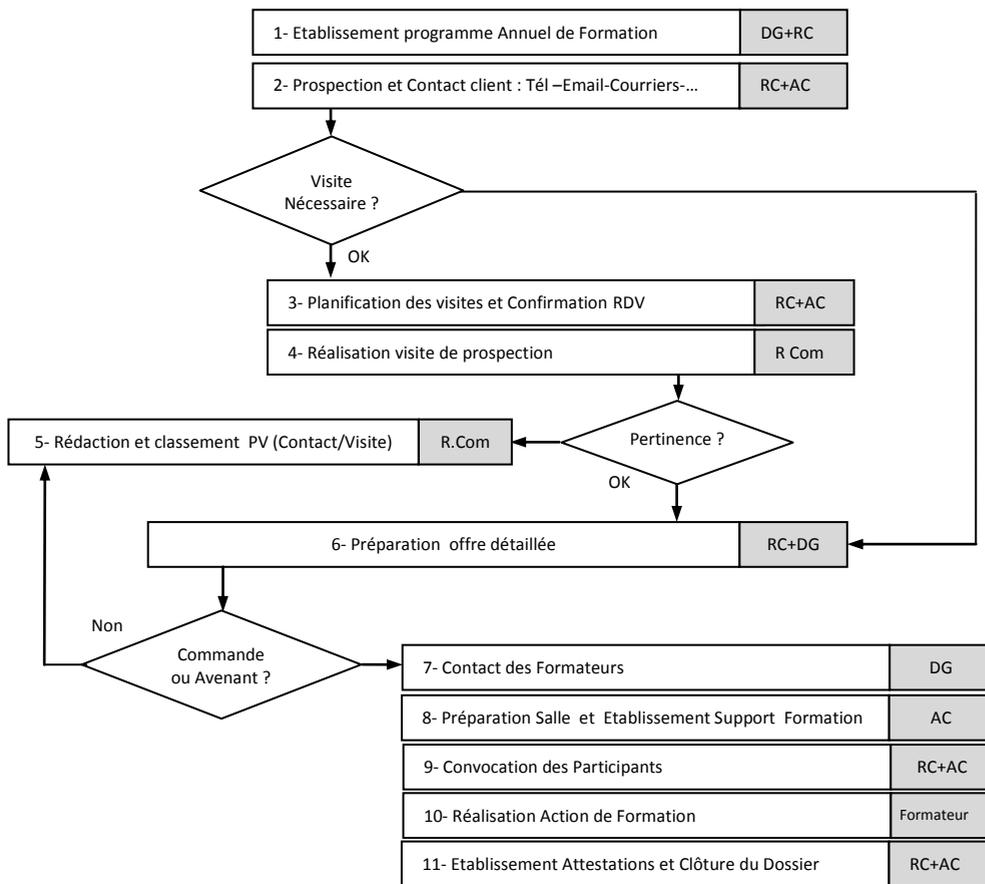
### **3.2.3- Logigramme simplifié des activités orientées (ou perceptibles par les) clients (voir Fig-3.2.3)**

Les modalités et les outils de présentation graphique des flux et des activités sont nombreux et multiples. Il ne faut pas compliquer la description, et ce pour que le schéma soit lisible et compréhensible par tous. On peut ainsi adopter une légende très simple :

- Rectangle Blanc pour les activités,
- Rectangle Gris pour le responsable,
- Losange pour les vérifications ou les décisions.

Pour des applications et des besoins plus spécifiques ou plus détaillés, on peut trouver des outils de présentation ou de traitement plus adaptés ou même informatisés.

**Fig-3.2.3 : Schéma simplifié des Activités de l'entreprise GLOBE FORMATION**



**3.2.4- Identification des Phases ou des Etapes Critiques :**

A ce niveau, une analyse spécifique et critique doit être entreprise, car comme on l’a déjà expliqué, le client est la raison d’être pour toutes les entreprises économiques. Pour cette raison déjà, la nouvelle version de la norme ISO9001 attendue vers la fin 2015, à prévu un nouveau chapitre pour exiger une analyse systématique et préalable des risques «Qualité». Cette analyse permettra à l’entreprise d’identifier les activités et les processus nécessaires pour maîtriser la qualité (voir § 4.9.2 : Analyse des risques dans le projet ISO9001 V2015).

Mais pour faire simple les petites et les moyennes entreprises peuvent se concentrer sur les aspects critiques et délicats qui sont perceptibles par les clients. Les questions fondamentales à poser à ce niveau sont les suivantes :

- Nos clients, qui sont-ils ? Des particuliers, des entreprises, publiques ou privées,...etc.
  - A quel secteur d’activités appartiennent-ils ou de quelle catégorie sont-ils ?
  - Comment nos clients entrent-ils en contact avec notre entreprise ? Directement ou indirectement.
- Car autant il ya contact, autant il y a risque de malentendu donc d’une mauvaise perception, donc aussi insatisfaction, et ce même si les produits ou les services offerts sont de très bonne qualité !

Comme on l'a évoqué au premier chapitre : il faut distinguer entre qualité attendue, qualité rendue et qualité perçue (§1.4.1).

Pour ce faire, on peut se mettre à la place du client et simuler un besoin d'achat ou une sollicitation de prestations. Pour ce premier exemple, et en tant que client on peut :

- Faire un contact par téléphone pour discuter un besoin ou fixer un RDV
- Etre visité à l'improviste ou suite un RDV
- Etre contacté par courrier personnalisé ou pas, par E.mail personnalisé ou pas,...etc.
- Demander uniquement des informations et des conseils pédagogiques et commerciaux.
- Confirmer un cycle de formation ou exiger un programme spécifique.
- Demander des modifications selon certaines références, spécifications, délais,...etc.
- Constater des non-conformités, réclamer et exiger un traitement de correction ou de prévention,...etc.

Bien sûr on doit toujours commencer par des aspects simples et réalistes. On ne peut pas dès les premières actions traiter toutes les possibilités et tous les risques. L'approfondissement et les améliorations arrivent progressivement par la suite, et ce par retour d'expérience et par les enregistrements et la conservation des informations et des documents établis. D'où l'importance d'un minimum de formalisme et d'organisation pour collecter et conserver ces informations.

La deuxième question fondamentale qu'on peut se poser est : sous quelles conditions le client peut-il constater ou percevoir l'insatisfaction ? A titre d'exemple, ça peut être :

- Quand on fixe un RDV et on l'annule ou en arrive en retard !
- Quand on attend une offre et on ne l'adresse pas ou si elle est incomplète et ne répond pas à sa demande !
- Quand on adresse un programme incomplet ou non adapté !
- Quand le formateur ne réalise pas exactement le programme convenu !
- Quand le formateur ne prévoit pas suffisamment de temps aux questions et aux exercices !
- Quand on exige un traitement d'une réclamation et on ne répond pas dans les meilleurs délais !
- Quand on communique des attestations incorrectes ! ...etc.

D'après le croquis établi ci-dessus et relatif au schéma principal des activités, on peut déjà identifier les étapes qui nécessitent une vigilance Qualité particulière. On peut noter ainsi l'importance du croquis établi des activités, et qui va nous aider à se concentrer sur certains détails. Malgré qu'il peut être considéré comme un document simpliste et sans une grande importance car l'information qu'il mentionne est déjà évidente ou connue par tous, il suffit de vouloir savoir exactement les risques ou les étapes critiques, pour se rendre compte tardivement de son importance et de son intérêt !

ETAPE	RISQUES CLIENTS
<b>Etape-4</b> : Visite des clients suite RDV	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visite non réalisée</li> <li>- RDV non respecté (retard ou report)</li> <li>- Visite non préparée, ...etc.</li> </ul>
<b>Etape-6</b> : Etablir les offres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigences non identifiées ou non spécifiées</li> <li>- Exigences non documentées</li> <li>- informations incomplètes, ...etc.</li> </ul>

ETAPE	RISQUES CLIENTS
<b>Etape-10</b> : Réalisation des actions de Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmes non-conformes</li> <li>- Supports non-conformes</li> <li>- salle et moyens pédagogiques non conformes</li> <li>- ... etc.</li> </ul>
<b>Etape-11</b> : Etablissement des attestations de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informations incorrectes</li> <li>- Retard ou non communication des attestations, ... etc.</li> </ul>

Comme on l'a expliqué au chapitre précédent, les activités les plus délicates dans les prestations de services sont, quand la présence du client est nécessaire pour la réalisation de ces prestations et de ces activités. Dans ces cas le client consomme deux aspects : le processus en question et ses résultats. S'il est plus facile de contrôler les résultats finaux des produits tangibles avant livraison ou avant consommation (cas des activités industrielles), il est plus compliqué et plus délicat de contrôler les résultats en présence des clients. Cependant ce n'est pas une mission impossible et il faut trouver des solutions pratiques. Car il n'est jamais permis de livrer quoi que se soit sans avoir une idée sur la qualité des résultats (au moins en partie). Parfois on se rend compte tardivement de cet aspect, et ce après avoir constaté une diminution dans le nombre des clients ou une chute dans les affaires. Et c'est encore plus grave lorsqu'on pense que la faute est au client lui-même qui a peut être mal apprécié les services, ou encore quand on pense que la faute est au personnel qui a réalisé les prestations. Malgré qu'on peut argumenter ces situations, on doit toujours agir en connaissance de causes et prendre les décisions rationnelles au moment opportun avant qu'il ne soit trop tard.

De ce fait on peut imaginer des solutions astucieuses pour mesurer la qualité des prestations et de leurs résultats sans trop déranger les clients. Ça nous est arrivé tous, de se sentir embarrassé ou gêné pour répondre à des questionnaires par écrit ou par interview. De ce fait il faut prendre en considération les aspects psychologiques pour savoir tirer le meilleur profit de ces évaluations ou de ces contrôles.

Il est clair pour cet exemple, que l'étape la plus délicate à formaliser et à contrôler en priorité est celle de l'étape-10 (Réalisation des actions de Formation). On doit commencer incessamment par cette étape et puis s'il ya nécessité, on peut l'élargir aux autres étapes jugées aussi critiques.

### **3.2.5 Conception d'une fiche de Contrôle Qualité :**

#### **3.2.5.1 : Notion de maîtrise de la documentation ou de formalisation**

Il faut rappeler qu'à ce niveau initial de maîtrise qualité, on ne va pas s'attarder sur les règles pratiques de gestion et de maîtrise de la documentation. Mais on doit signaler cependant, que la maîtrise de la documentation fait partie intégrante de la maîtrise qualité en tant que telle. Comme on va le voir dans le deuxième niveau (chapitre-IV § 4.3: conception documentaire d'un SMQ), la gestion documentaire est un savoir faire qui mérite une attention particulière et ce pour, d'un côté en tirer le meilleur profit comme une discipline à part entière, et d'un autre côté ne pas tomber dans le piège de la bureaucratie, du conformisme ou d'une lourdeur inutile qui pourrait créer une mauvaise perception interne et par conséquent retarder un tel projet ou l'annuler carrément.

Cependant et à ce niveau (Niveau-1 : Qualité initiale) quelques principes de maîtrise documentaire doivent être expliqués et indiqués :

1- Il faut noter qu'il y a deux grandes catégories de document : ceux qui décrivent «Comment on doit faire les activités : ou document d'Application » et ceux « Qui prouvent ce qu'on a fait : ou document d'Enregistrement».

2- La nature du support peut être de plusieurs formes : papier, numérique, objet tangible,...etc.

3- Tout document à appliquer ou à respecter doit être discuté préalablement surtout avec ceux qui vont l'appliquer (consensus en faisant participer le personnel concerné) et validé par une personne habilitée (par son Visa ou autre manière).

4- Il faut réfléchir sur la valeur ajoutée, la finalité, la nécessité et l'utilité d'un tel document.

Cependant il faut savoir (et accepter) que certains documents sont nécessaires, même s'ils sont sans valeur ajoutée, souvent exigés par la législation, par les clients ou par la direction en interne.

5- Le plus important pour un document, ce n'est pas son titre mais son utilité, sa finalité et son contenu. On peut ainsi adopter une terminologie et des appellations « Maison » et spécifiques dans l'entreprise.

6- On commence souvent par les formulaires d'enregistrement qui prouvent la réalisation de certaines pratiques importantes ou critiques, comme par exemple : Bon d'Entrée & Sortie des Matières, les Bons de Livraison aux clients, les fiches de Contrôle Qualité à la réception ou avant livraison, ...etc. Par la suite on formalise ou on établit le «Comment faire ».

7- On peut toujours modifier, changer, mettre à jour, faire évoluer les documents établis et ce selon les pratiques et le retour d'expérience. Il suffit d'entamer la démarche, et tout seul on se rend compte qu'on peut faire mieux et que ça devient indispensable de bien formaliser les activités, sans tomber dans le piège du conformisme ou de la bureaucratie.

### **3.2.5.2 : Conception d'une Fiche de Contrôle Qualité en cours de Formation**

Pour cet exemple on va formaliser le contrôle qualité lors de la prestation de la formation. On doit aussi décider qui doit faire ce contrôle : le formateur lui-même ou un autre membre du centre de formation ? Ce membre doit-il avoir un certain niveau d'instruction pour qu'il soit accepté comme un contrôleur des prestations par le formateur ? En fait plusieurs questions peuvent se poser quand on va passer aux activités de contrôle qualité. Le rôle de la DG est ici primordial pour expliquer à tous les concernés l'importance d'une telle activité, que le contrôle qualité n'est pas une question de pénalisation ou de surveillance du personnel ou des intervenants, qu'il est plutôt un moyen d'anticiper les risques de non satisfaction des clients et qu'il est en plus un moyen pour améliorer les prestations et les innover.

Pour réaliser cette action de contrôle qualité et avant de définir les critères y afférents, on peut penser déjà à une autre appellation plus adéquate (il n'est pas nécessaire de l'appeler contrôle qualité). Etant une activité de prestations intellectuelles et entreprises souvent par des formateurs qualifiés et expérimentés, on peut par exemple remplacer la désignation Fiche de contrôle qualité par Fiche de Suivi des Actions de Formations. Comme il a été expliqué ci-haut, ce qui compte ce n'est pas le titre ni la forme du document, mais surtout son contenu et l'objet pour lesquels on l'a établi.

Voir ci-dessous (§ 3.3.4) les commentaires sur les rubriques «Types» d'un document établi et de comment on peut l'utiliser ou le renseigner.

*Livre MQ 2015 : Exemple Documentation MQ*

GLOBAL FORMATION	FICHE DE SUIVI ACTION DE FORMATION	FM05-01
------------------	------------------------------------	---------

Date :
Module de Formation :
Date/Heure/Lieu :
Formateur(s) :
Nb des participants :

Critères de Vérification	Conformité <sup>(*)</sup>	Obs
Disponibilité fiche(s) pédagogique(s) comportant : objectifs, programmes, moyens à mettre œuvre, ....etc.		
Disponibilité Formulaire / Documents évaluation des acquis et des pré-requis de la formation		
Disponibilité Formulaire spécifiques relatifs au thème de formation : manipulations pratiques, simulation, jeux de rôle,....etc.		
Identités et Nomination de(s) formateur(s) et/ou de(s) intervenant(s)		
Respect par le(s) formateur(s) du programme de formation et du timing		
Respect du nombre des participants		
Respect par les participants des conditions de déroulement de l'action de formation : respect des horaires, des pauses, des exercices, des travaux dirigés .etc.		
Salle et Lieu de Formation (confortable et en bon état)		
Moyens Pédagogiques (fonctionnel et en bon état)		
Moyens pour exercices pratiques, Travaux Dirigés et Travaux Pratiques (fonctionnel et en bon état)		
Fournitures communiquées aux participants		
Supports pédagogiques communiqués aux participants		

(\*) Tous les critères de conformité à vérifier doivent être selon des traces authentiques : offre, commande des clients, réglementations, normes,....etc.

(\*) Cette fiche d'évaluation ou contrôle interne , ne remplace pas les évaluations entreprises par les candidats , qu'il faut systématiquement demandés auprès de nos clients.

**Commentaires et Visa :**

--

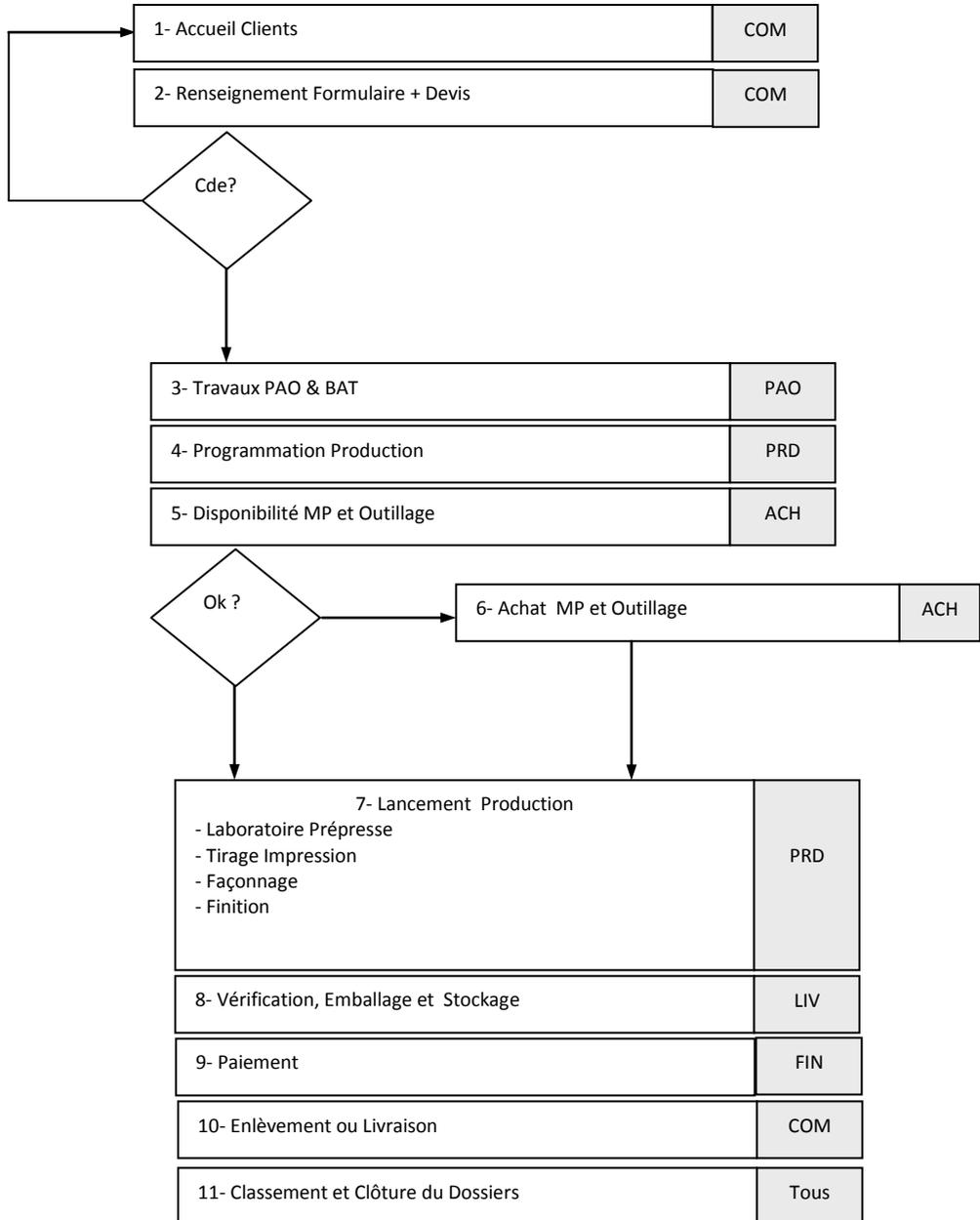
### 3.3 : Maîtriser la Qualité d'un Produit. Cas N°2 Exemple d'une Entreprise Industrielle

Dans cet exemple on va exposer le cas d'une entreprise industrielle : Imprimerie. Cette entreprise envisage d'instaurer au moins le premier niveau de maturité pour assurer la livraison des produits conformes aux exigences des clients. De ce fait et comme pour le premier exemple (§ 3.2), on va choisir et formaliser quelques étapes essentielles et indiquées dans la Check-list ci-dessus proposée (§ 3.1.1). Si on décide de réaliser les autres étapes, par exemple documentation des instructions, on peut se référer à l'Indexe ou à la Table détaillée des Matières à la fin de cet ouvrage pour s'en inspirer et compléter la formalisation.

<b>Actions minimales pour Maîtriser la Qualité des Produits et des Services</b>	
<b>1- Informations Générales :</b>	
<b>Raison Sociale</b>	IMPRIMIS
Secteur(s) d'Activité	Impression sur Papiers
Effectif Global	70
Effectif Encadrement ( $\geq$ Bac+2)	08
Moyens et Equipements essentiels	Stations PAO - Laboratoire Prépresse – Machines d'impression - Moyens de transport – Local Administration - Locaux de stockage
Matières Premières essentielles	Toutes catégories de Papiers
<b>2- Les activités principales d'une Imprimerie se résument comme suit :</b>	
1- Un service commercial accueille les clients ainsi que leurs demandes. Un formulaire est renseigné comportant quelques indications sur les travaux et les produits demandés. Un devis est adressé et une commande est confirmée.	
2- Selon les besoins des clients, le service PAO prend en charge la conception ou la mise en maquette des travaux à réaliser ou des produits à imprimer.	
3- Selon la charge de la production, l'état des outillages et la disponibilité des matières ; les commandes des clients seront programmées pour la fabrication et la finition.	
4- Avant emballage et livraison, une vérification surtout de la quantité et de certains aspects qualitatifs est réalisée par le responsable livraison.	
<b>3-Etapes Nécessaires</b>	
Identification des Clients potentiels et de leurs attentes	Toute Entreprise (ou particulier) ayant besoin d'un emballage ou d'un imprimé en papier.
Identification des Produits et Services attendus	Impression des objets en papiers.
Organigramme des Postes Clés	Non établi
Fiches Descriptives des fonctions Clés	Non établi
Organigramme de la Production / Prestations	Non établi
Instructions essentielles de travail	Non établi
Fiches Techniques des Produits / Services	Formulaires à renseigner (incomplets et imprécis)
Etapes à contrôler et Fiches de contrôle	Non établi (sauf vérification sommaire avant livraison)
Enregistrement et traitement des Non Conformités	Non établi

**3.3.1 : Logigramme des Activités principales de l'entreprise**

**Fig-3.3.1 : Schéma simplifié des Activités de l'entreprise Industrielle : IMPRIMIS**



### **3.3.2- Identification des étapes critiques :**

Comme on l'a vu ci-haut pour le cas de l'entreprise de services, il faut toujours s'efforcer d'identifier les étapes critiques, où la perception des clients des produits est importante. Pour l'exemple de l'entreprise IMPRIMIS, on peut dresser ce tableau :

ETAPE	RISQUES CLIENTS
<b>Etape-2</b> : Etablir les devis et les offres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigences non identifiées ou non spécifiées</li> <li>- Exigences non respectées</li> <li>- Spécifications incomplètes, ...etc.</li> </ul>
<b>Etape-3</b> : Travaux PAO et BAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Design ne répond pas aux attentes</li> <li>- Délais de Design très long</li> <li>- Absence validation client du BAT, ... etc.</li> </ul>
<b>Etape-6</b> : Achat Matières premières et outillage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MP et outillage non spécifiés à la commande</li> <li>- MP et outillage non-conforme</li> <li>- Achat hors délais,...etc.</li> </ul>
<b>Etape-7</b> : Production atelier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence spécifications de contrôle qualité</li> <li>- Produits non-conformes non identifiés et non isolés.</li> <li>- Délais non respectés, ...etc.</li> </ul>
<b>Etape-10</b> : Livraison	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence spécifications pour contrôle final</li> <li>- Quantité non-conforme</li> <li>- Référence non-conforme</li> <li>- Emballage non-conforme</li> <li>- Délais de livraison non-conforme,...etc.</li> </ul>

### **3.3.3- Conception des formulaires les plus importants :**

Pour le cas de cette entreprise, et comme un début de formalisme, on peut concevoir deux documents supposés les plus urgents :

- 1-** Fiche Devis : pour relever et enregistrer les demandes, les attentes et les exigences des clients. En fait dès le premier contact, il faut renseigner toutes les informations nécessaires pour éviter les mauvaises surprises avec les clients. Souvent les clients n'ont pas les connaissances nécessaires et ne pensent pas qu'ils doivent bien spécifier les produits qui vont les acheter. D'où la responsabilité des fabricants et des fournisseurs de le faire. Car même si les clients reconnaissent qu'ils n'ont pas été précis dans leurs demandes, ils peuvent rapidement se rendre compte que l'entreprise n'est pas assez professionnelle et qu'elle ne les a pas aidés à être plus spécifiques. Ainsi pour la prochaine affaire, méfiance oblige, ils chercheront un autre fournisseur.
- 2-** Fiche de contrôle des matières achetées et Fiche de contrôle en cours de production pour éviter que les non conformités passent aux clients et éviter les risques de leur insatisfaction.

Voir ci-dessous (§ 3.3.4) les commentaires sur les rubriques «Types» d'un document établi et de comment on peut l'utiliser ou le renseigner.

Livre MQ 2015 : Exemple Documentation MQ

<b>IMPRIMIS</b>	<b>FICHE DEVIS</b>	<b>FM06-00</b>
-----------------	--------------------	----------------

<b>Informations Générales</b>	
<b>Client</b>	
<b>Nom &amp; Prénom</b>	
<b>Fonction</b>	
<b>Tel &amp; Fax</b>	
<b>E.mail</b>	
<b>Adresse</b>	
<b>Autre :</b>	

<b>Type Produit Demandé</b>	
<b>Carte visite</b>	
<b>Flyers</b>	
<b>Dépliants / Prospectus</b>	
<b>Brochure</b>	
<b>Livret</b>	
<b>Autre :</b>	

<b>Caractéristiques Exigées</b>	
<b>Grammage papier</b>	
<b>Type de papier</b>	
<b>Nb de Couleurs</b>	
<b>Finition</b>	
<b>Emballages</b>	
<b>Délais de Livraison</b>	
<b>Autre :</b>	
<b>Autre :</b>	

<b>Travaux PAO</b>	
<b>Echantillons proposés (du client)</b>	
<b>Taches spécifiques demandées</b>	
<b>Délais BAT Maquette</b>	
<b>Autre :</b>	
<b>Autre :</b>	

<b>Date :</b>	
<b>Responsable Devis</b>	
<b>Commentaires</b>	

Livre MQ 2015 : Exemple Documentation MQ

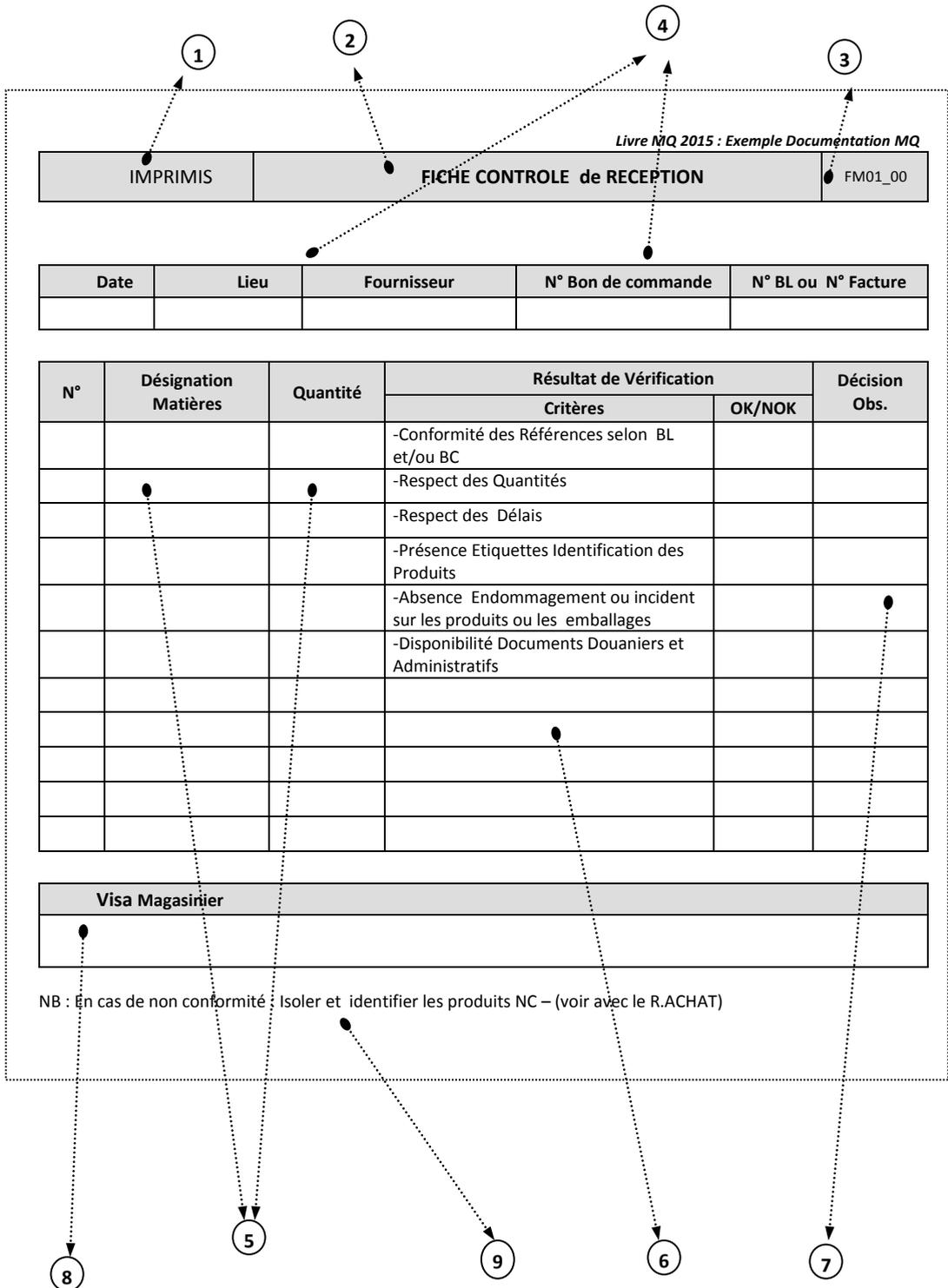
IMPRIMIS	FICHE CONTROLE PRODUCTION	FM02-00
----------	---------------------------	---------

Date :

Section : IMPRESSION				
Critères et Tolérances	Ref Cde / Machine	Résultats	Décision	Contrôleur
Respect reference support (O/N-Cde)				
Décalage couleurs (O/N - Modèle)				
Respect teinte (O/N - Modèle)				
Conformité Texte (O/N - Modèle)				
Adherence Encre (O/N- test Scotch)				
Absence Tâches ou Macules ( O/N)				
Autre :...				
Autre :....				
Commentaires :				

Section : PLASTIFICATION				
Critères et Tolérances	Ref Cde / Machine	Résultats	Décision	Contrôleur
Conformité Réf Plastification (O/N)				
Absence Bombage plastification (O/N)				
Absence Bulles d'Air (O/N)				
Conformité Réf Colle (O/N)				
Conformité Dosage Colle (O/N-Visuel)				
Autre :...				
Autre :....				
Commentaires :				

Section : DECOUPE & FINITION				
Critères et Tolérances	Ref Cde / Machine	Résultats	Décision	Contrôleur
Découpe Centrée selon texte (O/N)				
Absence déchirure ou bavure (O/N)				
Autre :...				
Autre :....				
Commentaires :				



### **3.3.4 : Description de la FICHE DE CONTROLE MATIERES (voir modèle ci-dessus).**

Dans le premier exemple (§ 3.2.5) on a présenté rapidement la notion de la maîtrise des documents comme une nécessité ou comme une discipline qui fait partie intégrante de la maîtrise qualité. Dans cet exemple on va décrire un exemple de comment on peut concevoir et exploiter un simple formulaire d'enregistrement. Cependant et pour plus de détails sur la maîtrise de la documentation voir le Chapitre-IV (§ 4.3 : conception documentaire d'un SMQ).

Selon l'exemple ci-dessus présenté (Fiche de Contrôle de Réception):

- 1-** Indication de la Raison sociale de l'entreprise. S'il est nécessaire et pertinent on peut aussi indiquer les services, les sites, les filiales, ou autres indications intéressantes.
- 2-** Indication du titre du formulaire. Ce titre doit être assez claire et surtout pertinent par rapport à l'objectif d'usage. On rappelle ce n'est pas le titre du document qui est le plus important, mais surtout l'objectif pour lequel il a été établi.
- 3-** Rubrique pour le suivi du code et de la version du document
- 4-** Une ligne pour indiquer toutes les informations relatives à la réception. Certains détails sont très importants surtout pour revenir dans l'historique et assurer une traçabilité rigoureuse, pour qu'en cas de problèmes, d'incidents,...ou autre; on peut avoir des informations précises et fiables.
- 5-** Indication des produits réceptionnés que ce soit en détail ou selon leurs références ainsi que les quantités selon des unités choisies et identifiées à l'avance.
- 6-** La partie la plus importante pour ce formulaire est : l'identification des critères de contrôles et des tolérances de décisions. Il est clair pour ce cas que la tolérance fixée est de genre « oui ou non ». On peut indiquer ces choix, mais comme ils sont évidents, on peut ne pas les indiquer. Tout dépend en fait de celui qui va appliquer et renseigner le formulaire, de son expérience et de son niveau d'instruction.
- 7-** Les décisions qui ont été prises ; pour tout le lot ou pour une partie du lot contrôlé.
- 8-** Signature et commentaires du contrôleur. Cette signature est très importante, et ce pour responsabiliser les contrôleurs. Pour cela un travail préliminaire de formation ou de sensibilisation en concertation avec les concernés pour assurer les chances de réussite de l'application de n'importe quel formalisme.
- 9-** On peut toujours indiquer quelques instructions, explications et commentaires pour rappeler au concerné certains détails ou autres informations importantes.

Notes Personnelles :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....