

LA DEMARCHE QUALITE DANS  
L'ENTREPRISE

REUNION DU GEMTO DU 3 DECEMBRE 2002

LA SATISFACTION DU CLIENT

ILLUSTRATION

ORIENTATIONS DE LA VERSION 2000

L'ORIENTATION CLIENT

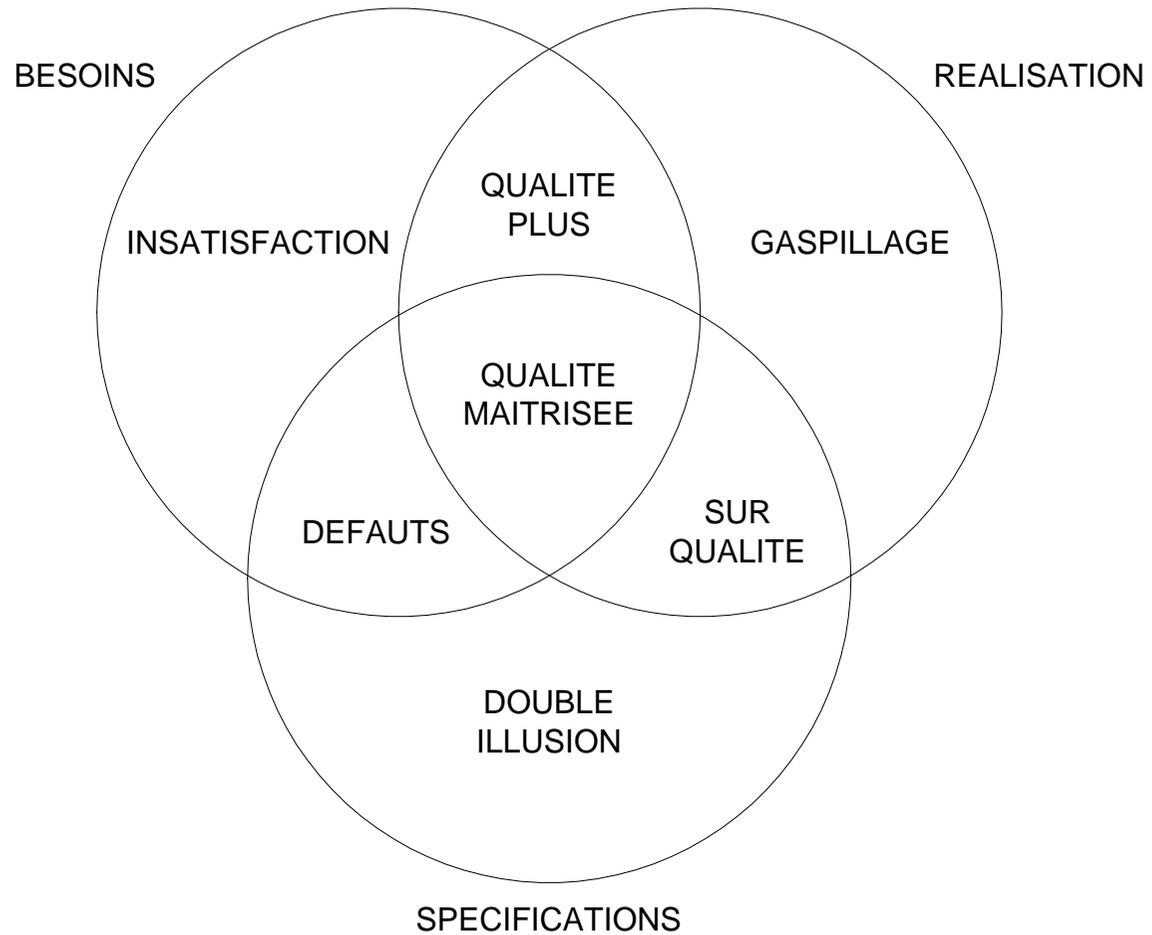
LE ROLE DE LA DIRECTION

L'APPROCHE PROCESSUS

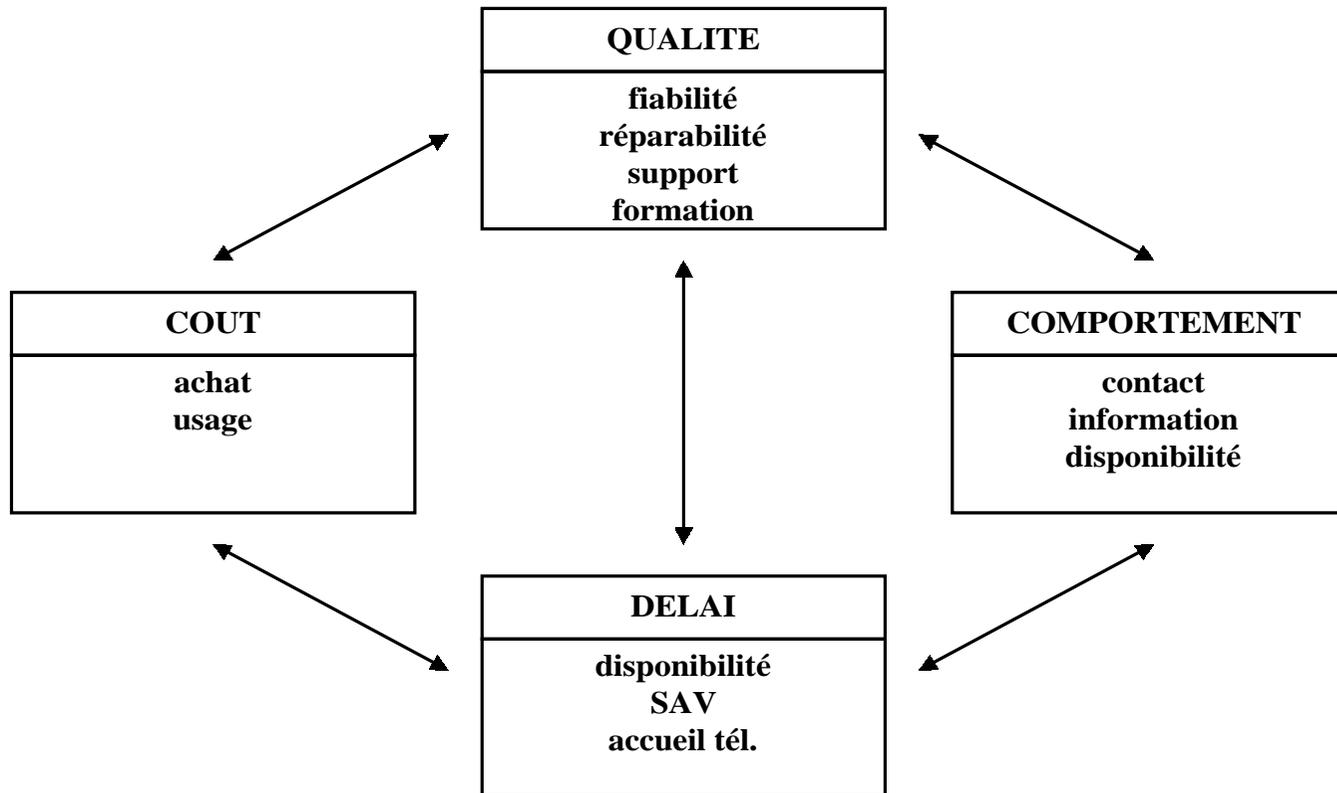
LE PRINCIPE D'AMELIORATION CONTINUE

LES REPERCUSSIONS SUR LA CERTIFICATION

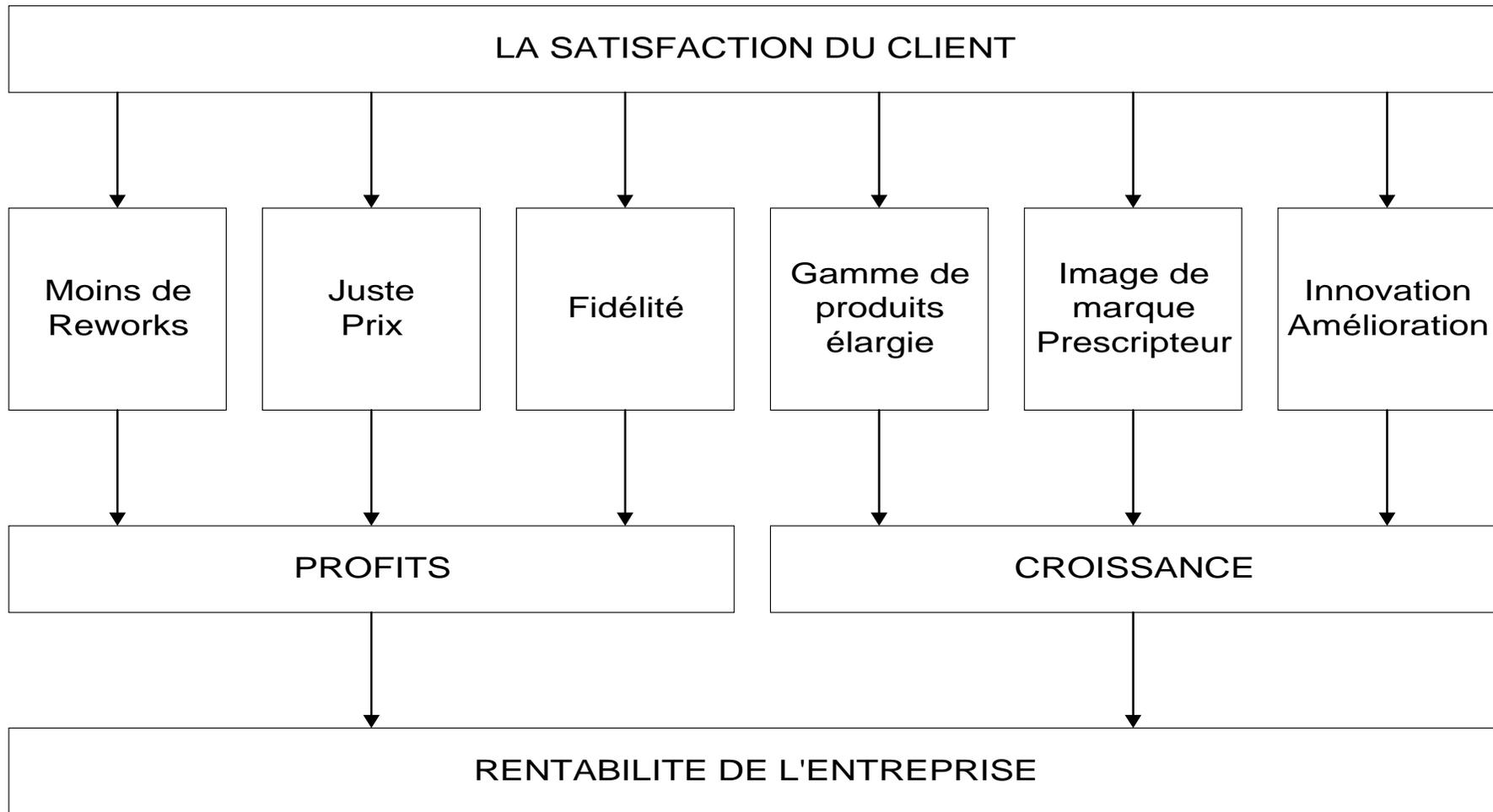
# LA SATISFACTION DU CLIENT



## LES 4 COMPOSANTES DE LA SATISFACTION

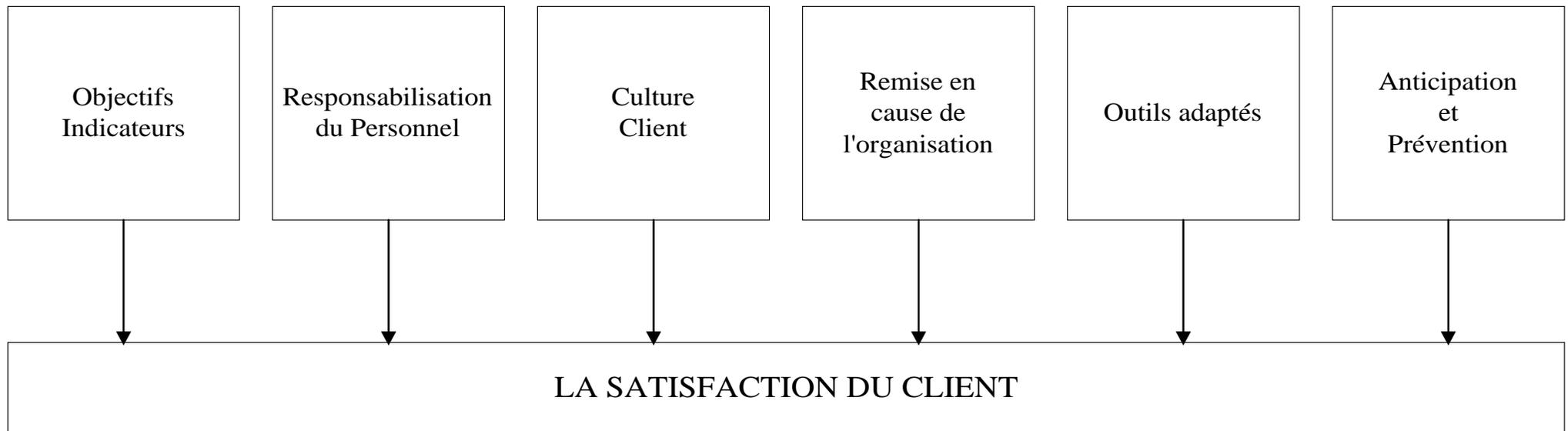


# LA SATISFACTION DU CLIENT



# LA SATISFACTION DU CLIENT

---



## OUTILS ADAPTES

- résolution de problème
- cartographie des processus
- benchmarking
- enquête de satisfaction
- analyse des données
- suivi de projet (PAQ)

# ILLUSTRATION

---

- Société leader en France de la photographie scolaire
- C.A: 25 MF
- croissance annuelle: 20%
- effectif permanent: 40 personnes
- effectif maximal en saison: 160 personnes
- 1 million d'enfants photographiés par an

## **SITUATION AU DEMARRAGE DU PROJET**

- situation financière difficile
- démobilisation du Personnel
- mauvaise image de marque sur le bassin de l'emploi
- turn-over de la clientèle important

## **FINALITE DE LA DEMARCHE**

- améliorer les performances
- fidéliser les clients
- motiver le Personnel
- faciliter l'intégration de nouvelles technologies

## ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

- définition de la politique et des axes de progrès
- mise en place des moyens
  - formation
  - temps disponible pour les projets
  - budget de dépenses externes
- suivi du projet et actions correctives

## LES AXES DE PROGRES

- 1 - réaliser une bonne prise de commande
- 2 - réduire les réopérations
- 3 - réduire les manquantes à l'expédition
- 4 - améliorer le taux de service
- 5 - réduire les retirages

## LES INDICATEURS

- taux de ré-opération
- taux de réclamation Client
- taux de service
- temps de cycle moyen
- perte papier

## **LES GROUPES DE TRAVAIL**

- choix de 5 Pilotes
- constitution de 5 groupes de travail, définition des sujets et des processus
- formation des groupes et des Pilotes
- application des outils de la qualité
- une réunion par semaine plus 2h de disponibilité par personne
- revue mensuelle

## EXEMPLES D' ACTIONS MENEES

- formation des Artisans, contrôle de leur matériel, réunion qualité
- définition des critères d'appréciation d'une photo
- opération 5S pour éviter la poussière au laboratoire
- définition d'un plan prévisionnel de charge au laboratoire
- formation et intégration des intérimaires au laboratoire

## LES RESULTATS

	Année N-1	Année N
taux de réopération	7%	3%
taux de réclamation Clients	220	133
taux de service	62%	87%
temps de cycle moyen	13.9j	12.1j
perte papier	14.4%	12.6%

## LES DIFFICULTES RENCONTREES

- fonctionnement des groupes
- respect de la démarche et application
- respect des priorités
- changement de comportement
- rôle de l'encadrement

## LES POINTS FORTS

- des résultats
- une ambiance détendue
- la diminution du turn-over Client
- la responsabilisation de tous et appropriation de leur travail

## **ET MAINTENANT:**

- récompense
- mise en place de nouveaux groupes
- effort de formation complémentaire
- investissements

## CONSTATATIONS DE FOND PRISES EN COMPTE

- Obligation de moyen (ex: objectifs, formation...)
- Reconnaissance basée sur la conformité documentaire
- Intégration des exigences du client faible
- Implication de la direction faible
- Notion d'amélioration non exprimée clairement

## CONSTATATIONS DE FORME PRISES EN COMPTE

- Approche manufacturière
- 3 référentiels
- 20 chapitres non structurés logiquement
- Structure de l'Iso 9004 différente
- Vocabulaire difficile à comprendre
- Lien difficile avec d'autres systèmes de management

## **STRUCTURE DE LA NORME ISO 9001 v.2000**

4 *système de management de la qualité*

5 *responsabilité de la direction*

6 *management des ressources*

7 *réalisation du produit*

8 *mesures, analyse et amélioration*

## *LA QUALITE*

*Aptitude d'un ensemble de caractéristiques  
intrinsèques à satisfaire des exigences*

## *SYSTEME DE MANAGEMENT*

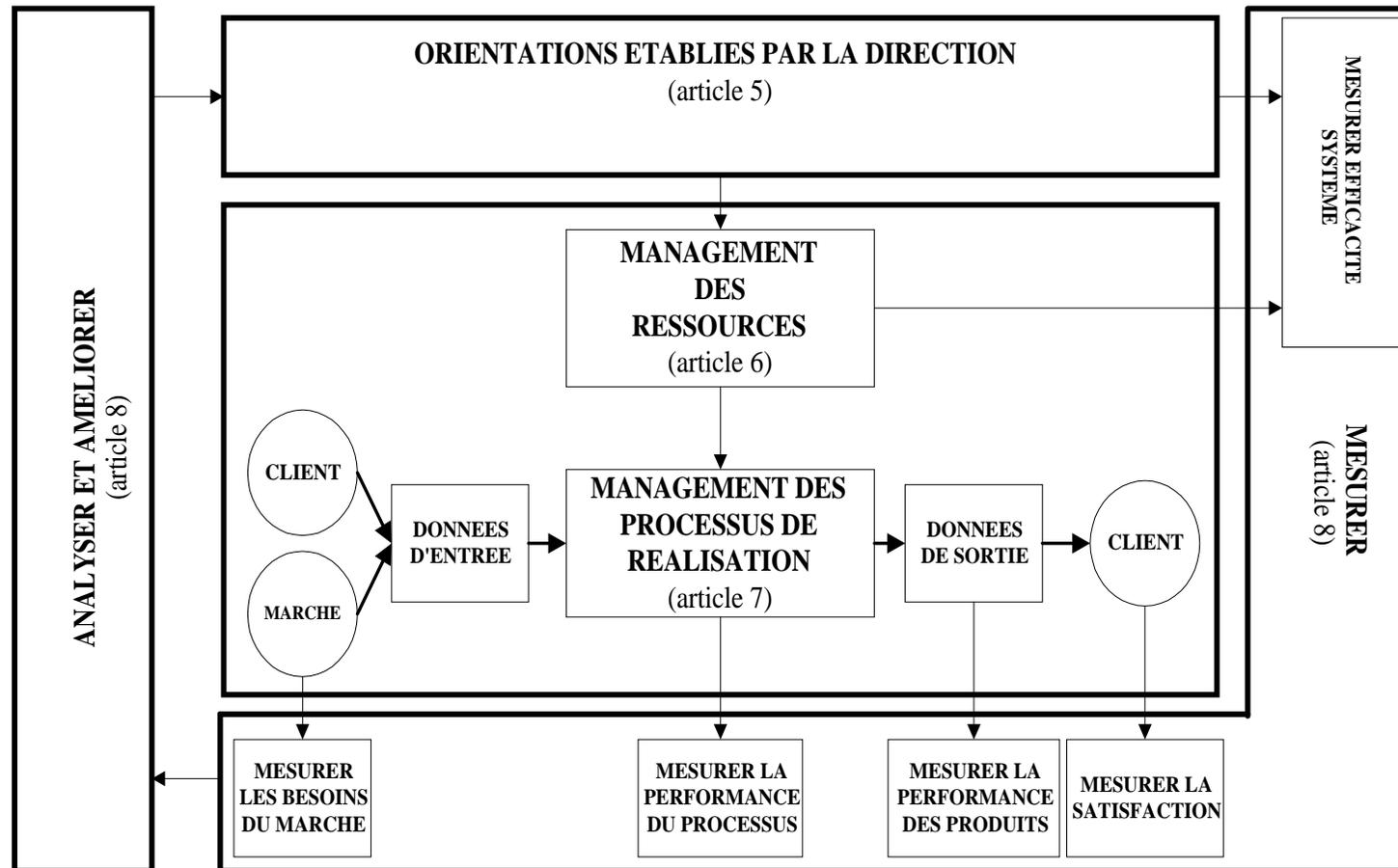
*Systeme permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs.*

## *SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE*

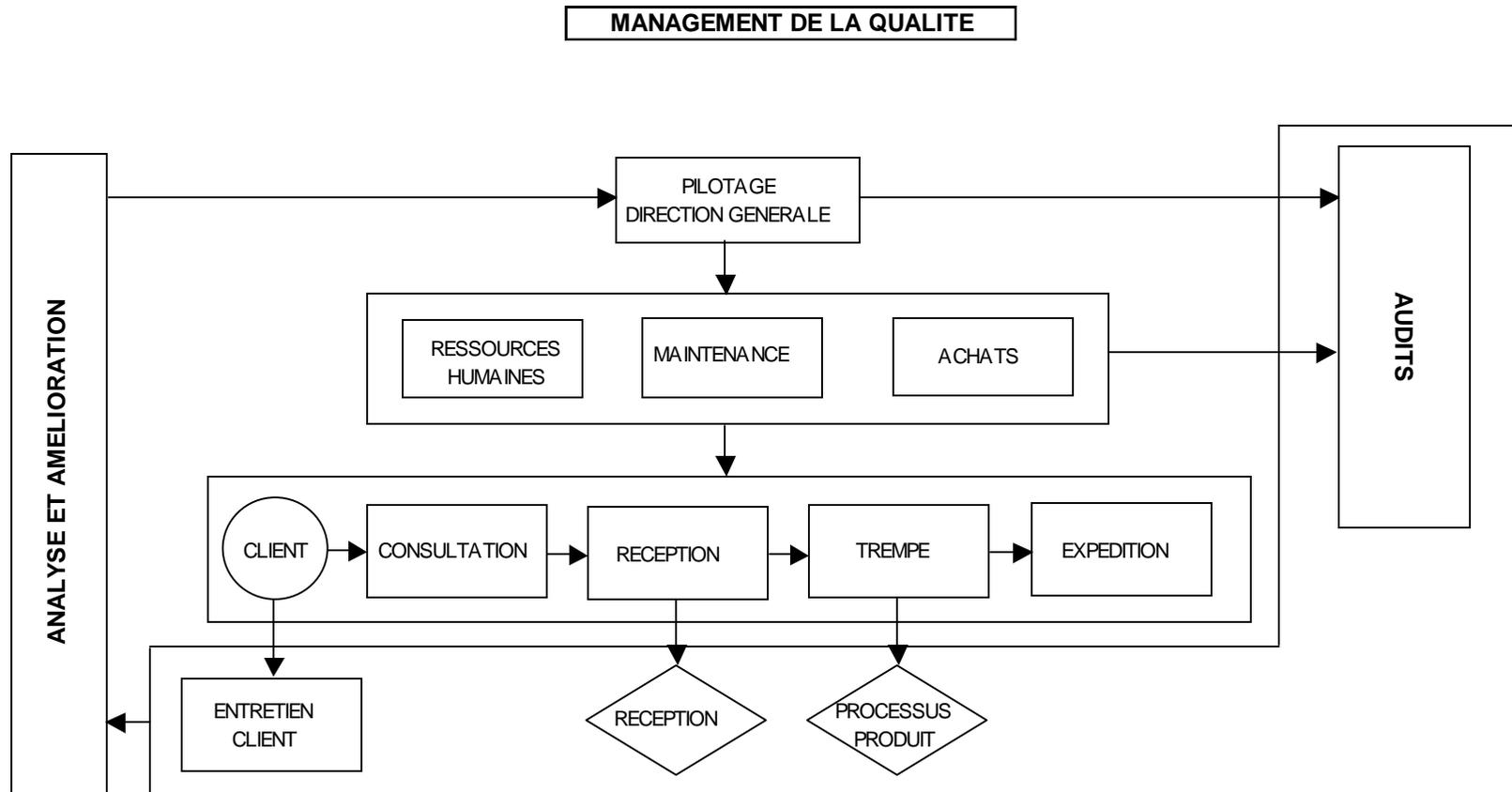
*Systeme de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité*

# ORIENTATIONS DE LA VERSION 2000

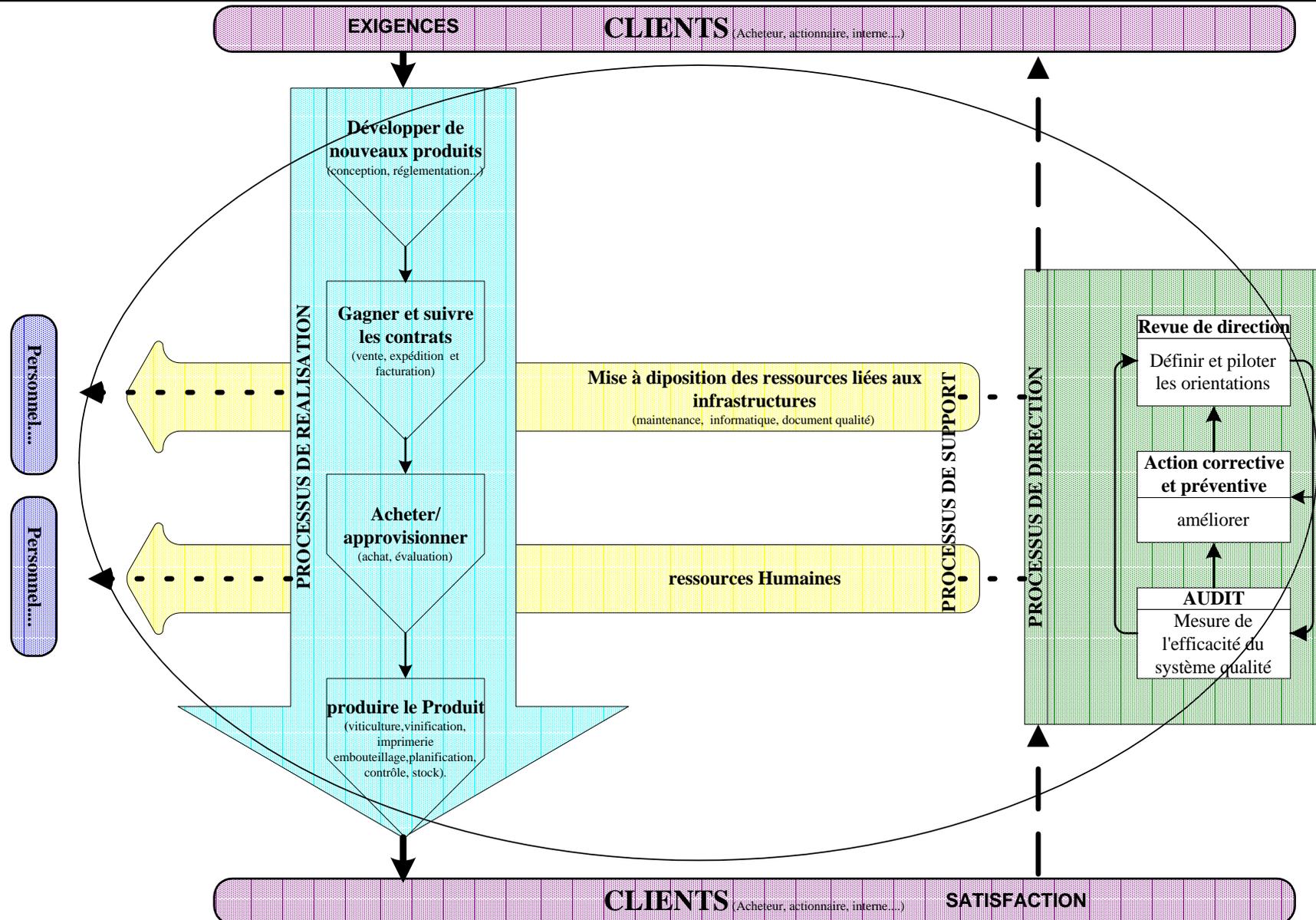
## SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE



# ORIENTATIONS DE LA VERSION 2000



# ORIENTATIONS DE LA VERSION 2000



## LES PRINCIPALES EVOLUTIONS

- l'orientation client
- le rôle accru de la direction
- le management des processus
- l'amélioration continue

## **NECESSITE DE DEVELOPPER LA CULTURE CLIENT**

- connaître les produits et les services
- Identifier les clients
- comprendre la pensée des clients
- décider par rapport aux besoins des clients

## **CORRECTIF**

- réclamations
- pertes clients
- situations dégradées

## **PREVENTIF**

- Personnel de contact
- enquêtes
- clients mystères
- systèmes de suggestions
- entretiens
- échanges

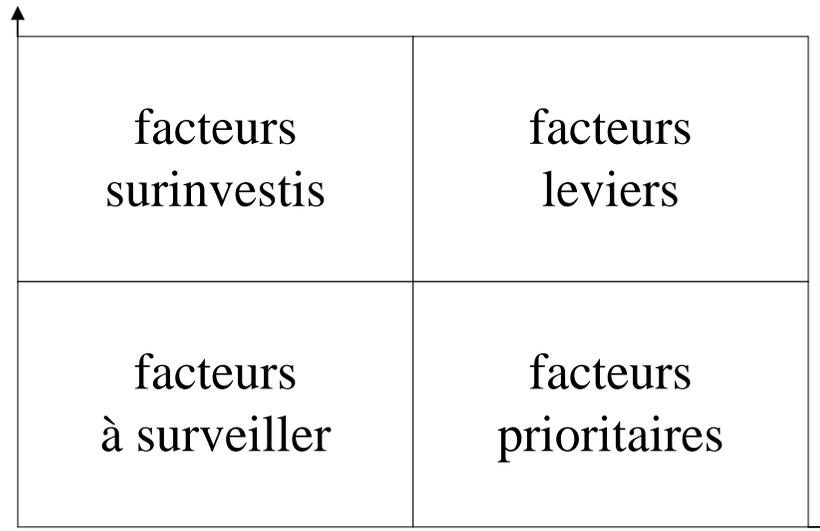
## *LA POLITIQUE QUALITE (5.3)*

*La direction doit assurer que la politique qualité:*

- est adaptée à la finalité de l'organisme;*
- comprend l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du SMQ;*
- fournit un cadre pour établir et revoir les objectifs qualité;*
- est communiquée et comprise au sein de l'organisme;*
- est revue quant à son adéquation permanente.*

# LE ROLE DE LA DIRECTION

**PERFORMANCES  
PERCUES**

A 2x2 matrix diagram. The vertical axis is labeled 'PERFORMANCES PERCUES' and the horizontal axis is labeled 'ATTENTES CLIENTS'. The matrix is divided into four quadrants by a horizontal and a vertical line. The top-left quadrant is labeled 'facteurs surinvestis', the top-right 'facteurs leviers', the bottom-left 'facteurs à surveiller', and the bottom-right 'facteurs prioritaires'.

facteurs surinvestis	facteurs leviers
facteurs à surveiller	facteurs prioritaires

**ATTENTES  
CLIENTS**

*Les objectifs qualité doivent être mesurables et cohérents avec la politique qualité (5.4.1)*

## NECESSITE DE LA MESURE

- connaître la situation actuelle
- comparer à d'autres activités équivalentes
- définir un objectif
- analyser les points faibles
- suivre l'efficacité des actions mises en oeuvre

## LE ROLE DU MANAGER

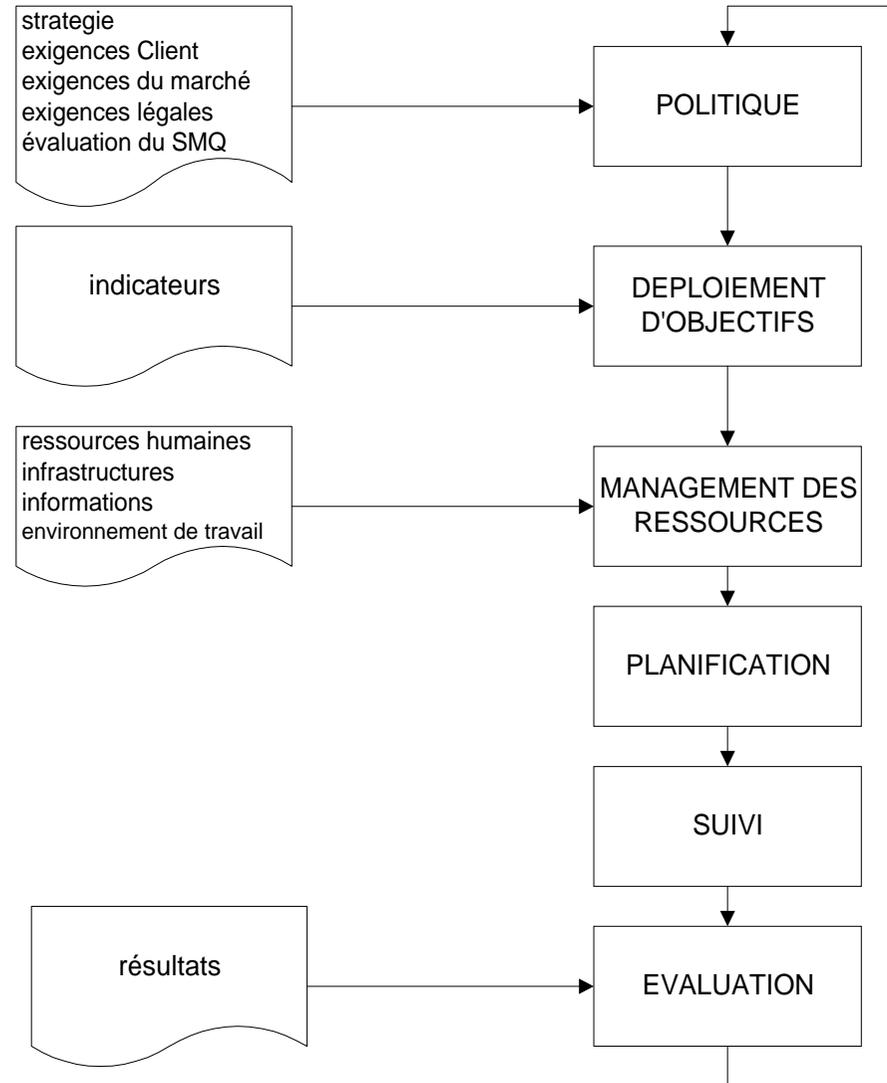
- définir et diffuser des objectifs précis et appropriés
- communiquer et écouter pour partager
- être cohérent dans le management quotidien et montrer l'exemple
- donner les moyens
- apporter des réponses et prendre les décisions
- favoriser le travail collectif
- créer le besoin du changement vis à vis des Employés
- féliciter et récompenser

## REVUE DE DIRECTION (5.6)

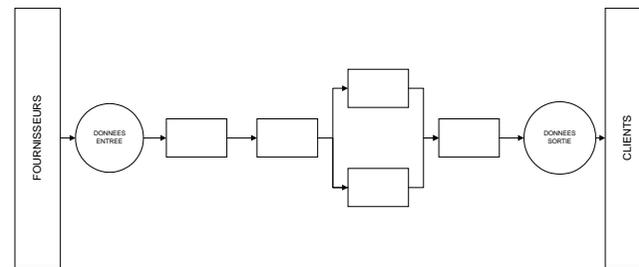
*La direction doit, à intervalles planifiés, revoir le système de management de la qualité pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace.*

*Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le SMQ, y compris la politique et les objectifs qualité.*

# LE ROLE DE LA DIRECTION

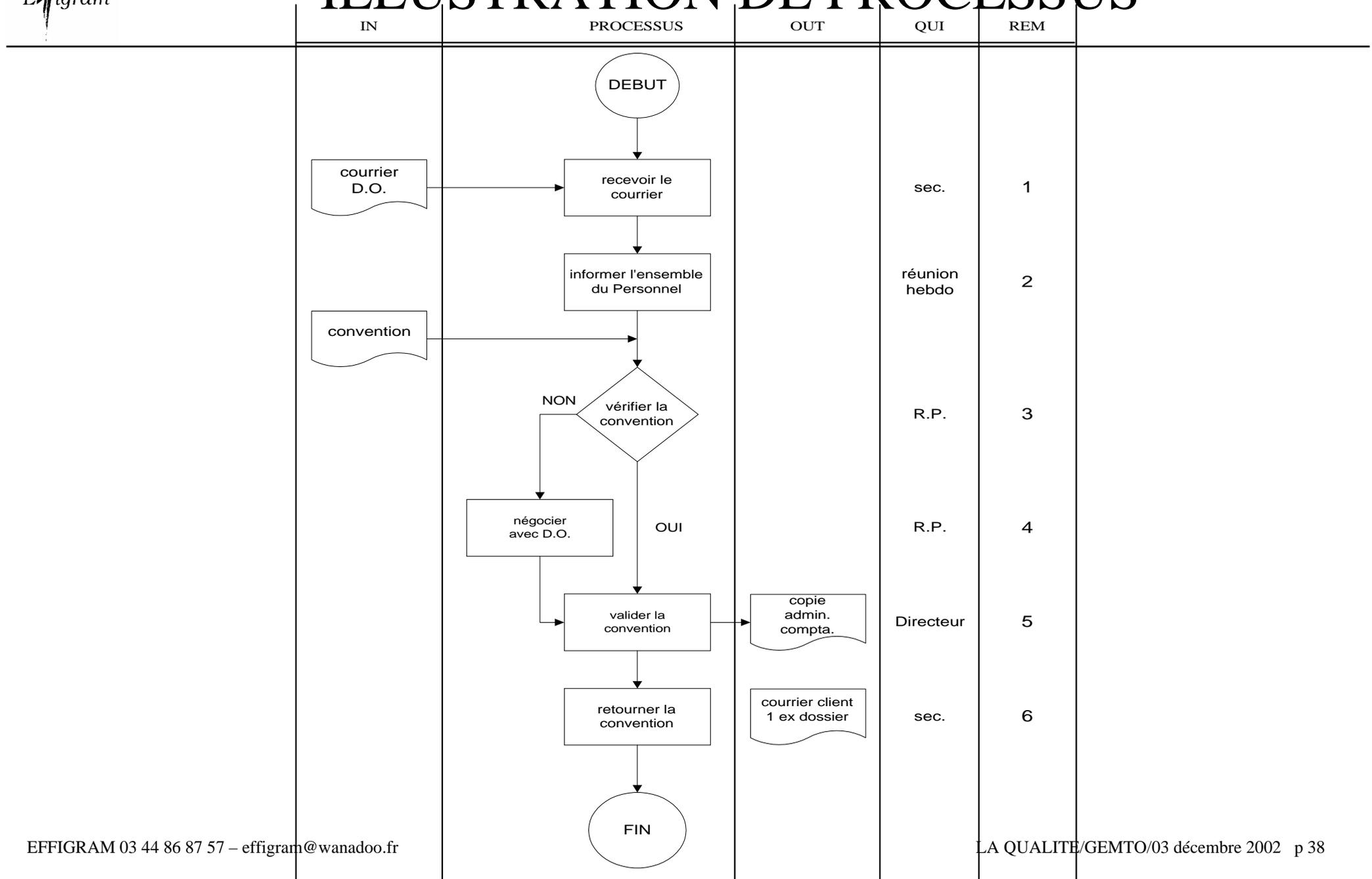


# L'APPROCHE PROCESSUS

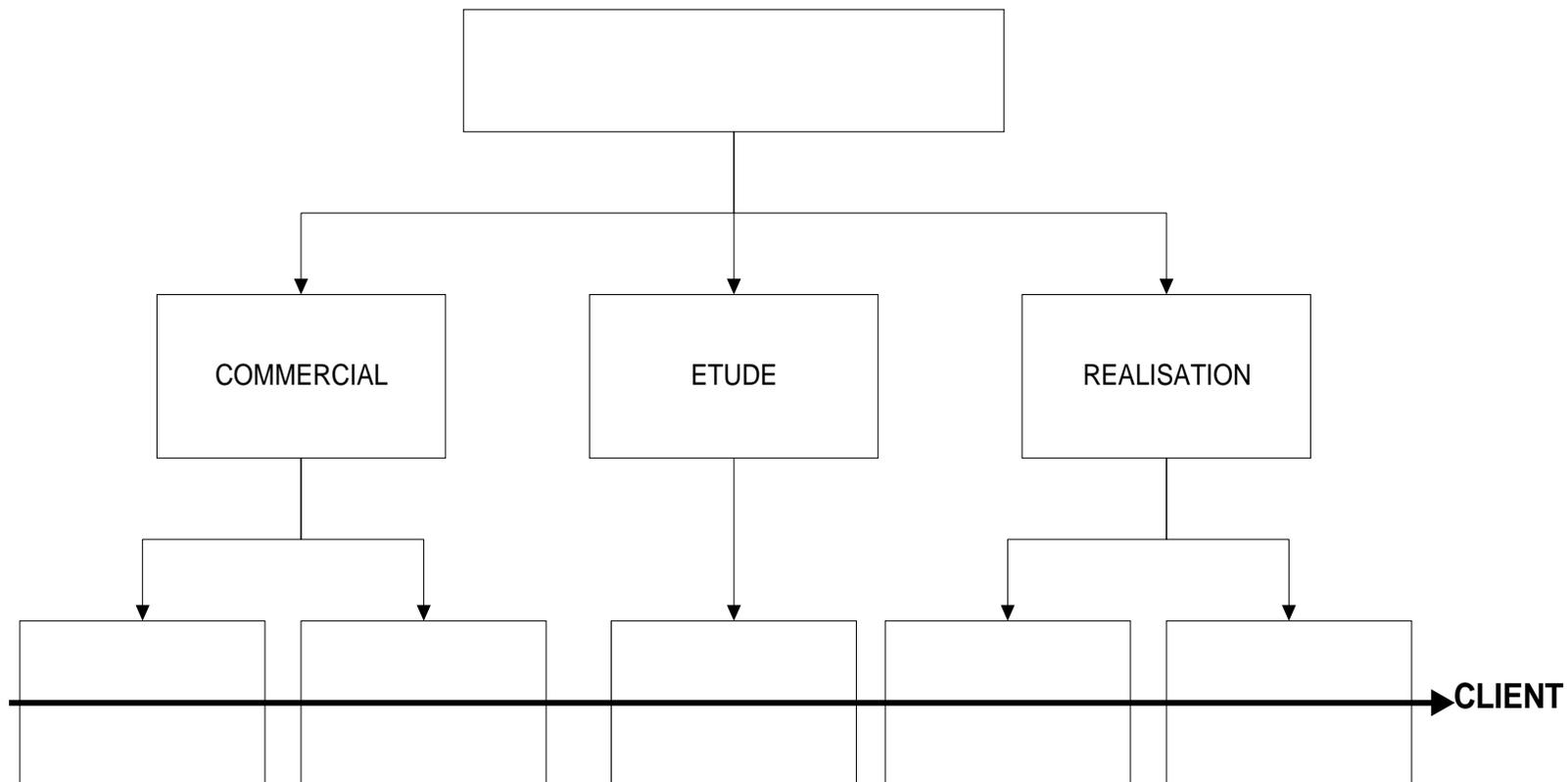


un processus est un ensemble d'activités nécessitant des ressources afin d'obtenir un résultat attendu par le client

# ILLUSTRATION DE PROCESSUS



## ORGANISATION SYSTEMIQUE



## EFFETS BENEFIQUES

- Prise en compte du client
- Réduction des coûts et des délais
- Optimisation des interfaces
- Implication du personnel
- Motivation du personnel

# L'APPROCHE PROCESSUS

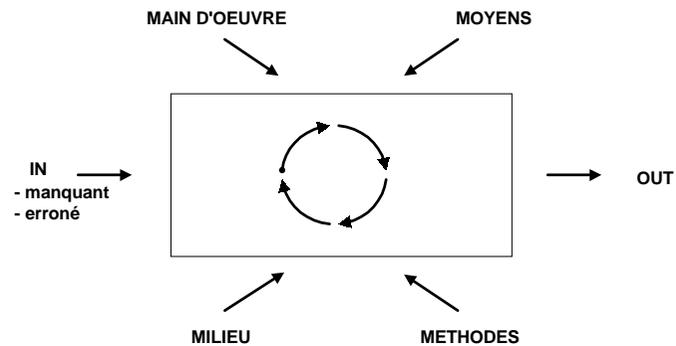
## DEMARCHE D'OPTIMISATION

1	identifier un processus critique
2	former une équipe plurifonctionnelle
3	décrire le processus actuel
4	mesurer les performances actuelles et définir l'objectif
5	identifier les points de rupture
6	décrire le processus potentiel
7	élaborer le plan d'actions
8	mettre en oeuvre
9	mesurer les résultats
10	stabiliser le processus et généraliser

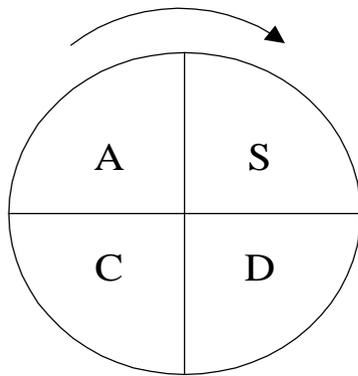
## LES POINTS DE RUPTURE

- opération sans valeur ajoutée
- opération manquante
- opération dont les résultats ne sont pas atteints
- opération nécessitant beaucoup de ressources
- opération répétitive
- attente, transfert

## LES POINTS DE RUPTURE



les performances d'une activité ont tendance à régresser dans le temps



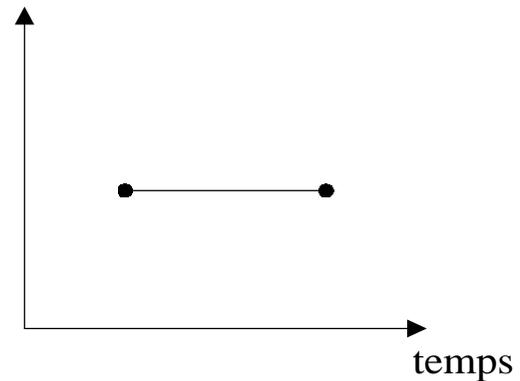
Standardize

Do

Check

Act

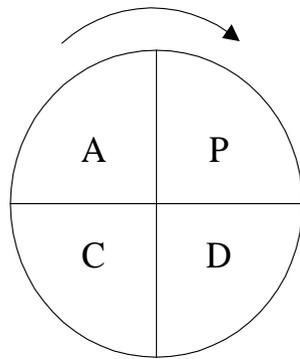
perf.



C'est le principe de l'assurance qualité:  
donner confiance par la stabilisation

# LE PRINCIPE D'AMELIORATION CONTINUE

standardiser les performances n'est pas suffisant:  
il faut toujours chercher à faire mieux!

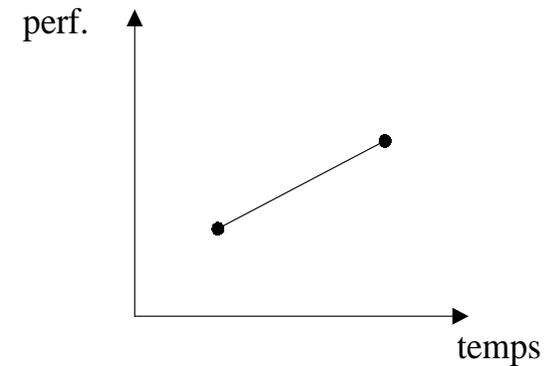


Plan

Do

Check

Act



# LE PRINCIPE D'AMELIORATION CONTINUE

---

les 2 boucles sont appliquées  
successivement



- entreprises engagées dans une action de type "qualité totale"
  - pas de difficulté pour se recertifier
- entreprises ayant des difficultés à bien faire vivre leur système qualité
  - opportunité de relancer la démarche
- entreprises certifiées uniquement pour répondre aux marchés
  - obligation de se remettre en cause
- entreprises non certifiées
  - approche plus pertinente dès le départ

- ISO 9000      système de management de la qualité:  
principes essentiels et vocabulaire  
(ex. iso 9000.1 + iso 8402)
- ISO 9001      système de management de la qualité: exigences  
(ex. iso 9001 + iso 9002 + iso 9003)
- ISO 9004      système de management de la qualité  
conseils pour l'amélioration des performances  
(ex. iso 9004-1/-2/-3/-4)
- ISO 19011     audit du système de management de la qualité et de l'environnement  
(ex. iso 10011-1/-2/-3 + iso 14010/11/12)