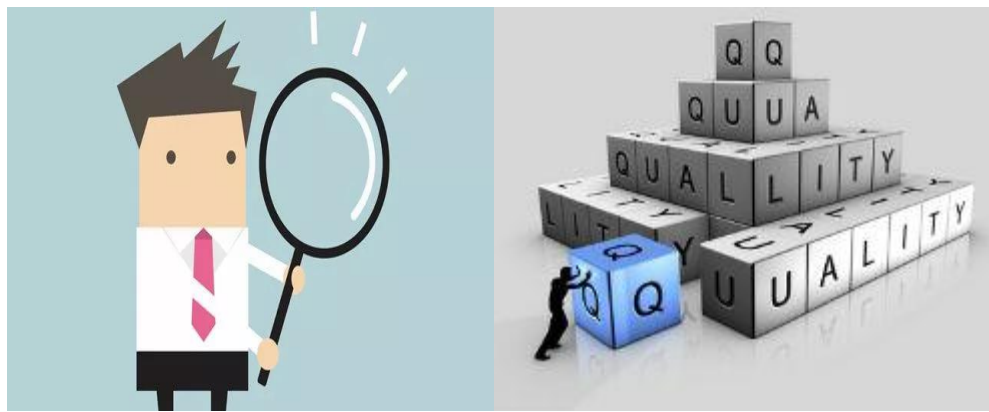


**Pôle Universitaire Koléa –Tipaza-  
Ecole Supérieure de Commerce d'Alger  
(ESC d'Alger)**



**Diagnostic d'entreprise par l'approche  
de la qualité totale**

**Support**

**Destiné aux étudiants de la deuxième année Master**

(Option : Contrôle de gestion) à l'ESC d'Alger

**Dr. HAMOUCHE Ouehchia**

Maitre de conférences « A » à l'ESC d'Alger

**2023/2024**

## **AVANT-PROPOS**

Ce support s'adresse aux étudiants de la deuxième année master (Option : Contrôle de gestion) de l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger.

Au cours de mes années d'enseignement de ce module «Diagnostic d'entreprise par l'approche de la qualité totale» au sein de la même institution, j'ai perçu le besoin d'un support de cours pouvant aider nos futurs contrôleurs de gestion à compléter leurs boîtes à outils pour un meilleur exercice de leurs fonctions, et ce en leurs procurant et en leurs permettant de/d' :

- Apprendre à réfléchir, à analyser et à s'ouvrir sur l'entreprise et ses environnements ;
- Avoir des connaissances en matière de management de la qualité et de système de management de la qualité au travers de la famille de la norme ISO 9000 ;
- Connaitre la démarche à suivre pour effectuer un diagnostic ;
- Savoir identifier l'origine d'un problème et lui proposer la solution adéquate et ce en utilisant les outils qualité nécessaires soit conduire une mission de diagnostic ;
- Prendre conscience des enjeux de la qualité et du diagnostic non seulement pour l'entreprise mais aussi pour eux-mêmes en tant que futurs praticiens ;
- Mieux s'organiser pour accomplir dans de bonnes conditions leurs missions ;
- Rédiger des écrits scientifiques et procéder à une présentation orale de leurs contenus ;
- Maitriser l'art de la communication et de l'argumentation.

Le contenu de ce support (présenté sous forme : de texte, de tableaux, de figures, d'encadrés explicatifs et récapitulatifs, et contenant : un cadrage théorique, des QCM, des exemples d'application et des minis cas) est exposé dans le sommaire ci-dessous :

**Dr HAMOUCHE Ouehchia**  
**Maitre de conférences « A » à l'ESC d'Alger**

# Sommaire

<b>AVANT-PROPOS</b>	
<b>Sommaire</b>	01
<b>Liste des tableaux</b>	03
<b>Liste des figures</b>	03
<b>Liste des encadrés</b>	04
<b>Liste des annexes</b>	04
<b>CHAPITRE I : MANAGEMENT DE LA QUALITE TOTALE</b>	<b>05</b>
<b>Section introductive : Evolution historique du concept Qualité</b>	<b>07</b>
<b>Section 01 : Entreprise et Qualité</b>	<b>12</b>
1. Définition du concept « Qualité »	12
2. Conceptions et caractéristiques de la Qualité	13
3. Coûts et concepts connexes	15
4. Acteurs clés et enjeux de la Qualité	19
<b>Section 02 : Système de Management de la Qualité selon la famille ISO9000</b>	<b>22</b>
1. Présentation de la famille de la norme ISO 9000	22
2. Définitions selon la Famille de la norme ISO 9000	24
3. Principes du Management de la qualité	27
4. Outils du Management de la qualité	31
<b>CHAPITRE II : DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE</b>	<b>33</b>
<b>Section 01 : Définition du Diagnostic d'entreprise et savoir faire nécessaire</b>	<b>34</b>
1. Définition du « Diagnostic d'entreprise »	34
2. Savoir-faire nécessaire pour diagnostiquer une entreprise	37
<b>Section 02 : Démarche à entreprendre et Typologie de Diagnostic d'entreprise</b>	<b>39</b>
1. Démarche à entreprendre pour diagnostiquer une entreprise	39
2. Types de Diagnostics d'entreprise	40
<b>S'ENTRAINER POUR MIEUX RETENIR</b>	<b>51</b>
<b>Volet 01 : ENONCES QCU</b>	<b>52</b>
<b>Volet 02 : CORRIGES QCU</b>	<b>60</b>

# Sommaire

<b>CHAPITRE III: OUTILS QUALITE POUR LE DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE</b>	<b>68</b>
<b>Section 01 : Outils de diagnostic et d'aide à la prise de décision</b>	<b>69</b>
1. 5 Pourquoi (et Arbre des causes)	70
2. QQQQCCP	76
3. Diagramme d'Ishikawa	79
4. Diagramme de Pareto	82
5. POKA YOKE	86
6. Démarche des 8D	89
7. Matrice de compatibilité	95
<b>Section 02 : Outils supports pour le diagnostic</b>	<b>97</b>
1. Brainstorming	97
2. Benchmarking	100
3. Méthode 5S	104
4. Schéma fonctionnel	106
<b>Bibliographie</b>	<b>110</b>
<b>Annexes</b>	<b>115</b>

## Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
01	Conceptions de la qualité : Exemple	14
02	Couts de la Qualité	15
03	Quelques pionniers de la Qualité	19
04	Caractéristiques d'une démarche qualité	21
05	SMQ et quelques concepts connexes	26
06	Management de la qualité : Association Principes/Citations	30
07	Classification Outils du Management de la qualité	31
08	Savoir-faire nécessaire pour diagnostiquer une entreprise : Composantes	37
09	Diagnostic externe : Exemple d'Opportunités et de Menaces	43
10	Formes structurelles possibles	44
11	Eléments à analyser dans le cadre d'un diagnostic qualité	46
12	Exemple Arbre des causes : Enoncé	74
13	Méthode QQQQCP : Démarche à suivre	77
14	Méthode QQQQCCP : Exemple en vente	78
15	Brainstorming : Exemples	99

## Liste des figures

N°	Intitulé	Page
01	Roue de la qualité suivant DEMING	09
02	Spirale de la construction de la qualité suivant JURAN	10
03	Evolution du concept Qualité	10
04	Conceptions de la qualité	13
05	Caractéristiques de la Qualité	15
06	Courbe Qualité/Couts	18
07	Enjeux de la Qualité	20
08	Fonctionnement SMQ : Roue de Deming	25
09	Les 07 principes du management de la qualité	27
10	Pourquoi effectuer un diagnostic? : Réponse	35
11	Qui peut demander un diagnostic? : Réponse	36
12	Qui peut effectuer un diagnostic? : Réponse	36
13	Les 04 phases à suivre pour diagnostiquer une entreprise	39
14	Formes de Diagnostics	40
15	Types de Diagnostic stratégique	40
16	Analyse de l'environnement interne de l'entreprise	41
17	Macro-environnement de l'entreprise	42
18	Principaux éléments à analyser dans le cadre d'un diagnostic organisationnel	45
19	Principaux éléments à analyser dans le cadre d'un diagnostic commercial suivant le processus commercial	48

20	Principaux éléments à analyser dans le cadre d'un diagnostic commercial suivant le mix marketing	49
21	Principaux éléments à analyser dans le cadre d'un diagnostic social	50
22	Forme 5 Pourquoi	70
23	5 Pourquoi ? : Démarche à suivre	71
24	5 Pourquoi ? : Exemple	72
25	Exemple Arbre des causes : Solution	75
26	Contenu de la méthode « QQQQCCP »	76
27	Forme du diagramme d'Ishikawa	79
28	Diagramme d'Ishikawa : Démarche à suivre	80
29	Diagramme d'Ishikawa : Cas d'un restaurant	81
30	Logique Loi de PARETO	82
31	POKA-YOKE : Démarche à suivre	87
32	Méthode 8D : Démarche à suivre	89
33	Diagramme d'Ishikawa Combiné aux 5 Pourquoi	91
34	Méthode 08D : Exemple	93
35	Forme de la « Matrice de compatibilité »	95
36	Matrice de compatibilité : Démarche à suivre	96
37	Matrice de compatibilité : Exemple	96
38	Brainstorming : Démarche à suivre	98
39	Benchmarking : Démarche à suivre	101
40	Contenu de la méthode des « 5S »	104
41	Méthode 5S : Démarche à suivre	105
42	Exemple de Visuel sur l'apport de la Méthode 5S	105
43	Forme d'un « Schéma fonctionnel »	106
44	Schéma fonctionnel : Démarche à suivre	107
45	Schéma fonctionnel : Exemple	108
46	Bénéfices et principes du KAIZEN	109

## Liste des encadrés

N°	Intitulé	Page
01	Orientation Qualité des courants dominants Américain et Japonais	09
02	Qualité, quoi retenir ?	21
03	Concernant la norme ISO 9001 ...	23
04	Distinction entre le Diagnostic et l'Audit	36
05	Rappel de quelques principes de base en matière d'organisation	45
06	Benchmarking : Exemple de l'entreprise "Belleza Cosmetics"	101
07	Fondements du KAIZEN	109

## Liste des annexes

N°	Intitulé
01	<b>Principes du Management de la qualité selon la famille de la norme ISO9000</b>

**MANAGEMENT DE LA QUALITE  
TOTALE**

**CHAPITRE I**

**Section introductive : Evolution historique du concept Qualité**

**Section 01 : Entreprise et Qualité**

**Section 02 : Système de Management de la Qualité selon la famille ISO9000**

C'est au cours des années 1920, avec le développement de la production industrielle de masse (période appelée « Taylorisme »), que la place de la qualité devient réellement prépondérante : Le monde est secoué par des crises économiques, ainsi que par deux guerres mondiales, ce qui a provoqué un accroissement spectaculaire des besoins. Cela s'est traduit par une forte augmentation des quantités produites avec des produits devenant toujours de plus en plus complexes.

En 1925, Walter A. Shewart<sup>1</sup> fut nommé à la direction technique des Bells Labs <sup>2</sup> à New York. Il était en charge d'étudier des méthodes pour améliorer la qualité et la productivité. Il y perfectionnera sa théorie de la carte de contrôle pour pallier au nombre importants de rebuts. Il publie en 1931 le résultat de ses travaux qui permet une approche scientifique de la qualité dans le « contrôle économique des produits manufacturés ».

En 1961 (à 1970) et dans le cadre des programmes spatiaux Apollo, Philip B. Crosby <sup>3</sup> développe le concept du « zéro défaut » en mettant l'accent sur la place de l'homme (motivation et comportements) dans l'obtention de la qualité avant même la production (à priori).

En 1979, l'International Organization for Standardization (ISO) lance une étude de normes internationales d'assurance de la qualité. Les normes de la série ISO 9000 naissent ainsi en 1987 pour parler dorénavant du management de la qualité et de la « qualité de l'organisme » au lieu de la « qualité du produit ».

Dans ce premier chapitre, on reviendra avec un peu plus de détails sur les événements clés de l'évolution historique de ce concept de qualité, pour ensuite exposer l'essentiel à retenir pour ce concept au sein d'une entreprise. Et conclure avec la présentation de la démarche et du système de management à adopter afin de déployer cette notion de qualité au sein d'une entreprise. L'ensemble de ces idées seront développées à travers les trois sections suivantes :

**Section introductive : Evolution historique du concept Qualité**

**Section 01 : Entreprise et Qualité**

**Section 02 : Système de Management de la Qualité selon la famille ISO9000**

---

<sup>1</sup> Walter A. Shewart était un physicien et statisticien américain, né en 1891 à New Canton, décédé en 1967

<sup>2</sup> Laboratoire américain spécialisé dans la télécommunication et l'informatique. Il a été racheté par le géant Nokia en 2016

<sup>3</sup> Philip B. Crosby était un homme d'affaires et auteur américain, né en 1926 en Virginie Occidentale, décédé en 2001



### **Section introductive : Evolution historique du concept Qualité**

Cette section introductive a pour objet de donner un aperçu sur l'évolution historique du concept Qualité car on ne peut pas avancer dans la suite de notre cours sans connaître l'origine des choses. On peut ainsi résumer les stations phares de cet historique comme suit :

- La qualité est traditionnellement associée au travail de l'artisan, à la tâche unitaire effectuée à la demande du client par une seule personne qui aime le travail bien fait. Ce mode de production a été remis en question par l'organisation du travail élaborée par Frederick Winslow Taylor au début du XXe siècle : qui repose sur la séparation de la conception, de la fabrication et du contrôle.
- Dans les années 1930, la maîtrise de la conformité de la production a été largement renforcée en utilisant des seuils de tolérances à respecter suivant des techniques issues de la statistique et des probabilités. Les États-Unis et l'Angleterre furent les pionniers dans ce domaine. Sur cette lancée, le premier service qualité fut installé en 1924 dans une usine de Bell Telephone.
- La Seconde Guerre mondiale conduisit l'armée américaine à rechercher des standards de qualité pour son matériel et pour son armement, conçus dans des délais très courts et produits en très grandes séries. En 1942, les pionniers des techniques modernes de maîtrise de la qualité entrent en jeu : Deming assure des actions de formation; et Juran et Dodge constituent un groupe de travail à l'université Columbia pour améliorer la qualité et la productivité des industries d'armement.
- Après cette seconde guerre mondiale, le contrôle de la qualité se répandit un peu partout :
  - Au Japon : Un groupe de recherche sur la gestion de la qualité fut créé en 1949 au sein de la fédération nipponne des ingénieurs et chercheurs (JUSE : Japanese Union of Scientists and Engineers).  
K. Ishikawa et la JUSE invitèrent Deming en 1950, et en 1954 Juran et A. Feigenbaum<sup>1</sup>, pour accélérer la formation des responsables techniques nippons aux nouvelles méthodes. Un effort exceptionnel fut consenti pour sensibiliser à la notion de qualité tous les acteurs des entreprises.  
En 1956, un cours de gestion de la qualité fut radiodiffusé, tandis que de très nombreuses actions de formation à la statistique étaient organisées à l'intention des personnels d'encadrement. Afin d'impliquer dans cette démarche l'ensemble des employés de l'entreprise, Ishikawa introduisit à partir de 1962 les cercles de qualité.
  - En France : Il a été créé en 1952 l'Institut de la statistique, du professeur Darmois, et en 1957 l'Association Française pour le Contrôle Industriel de la Qualité (AFCIQ).
  - ...

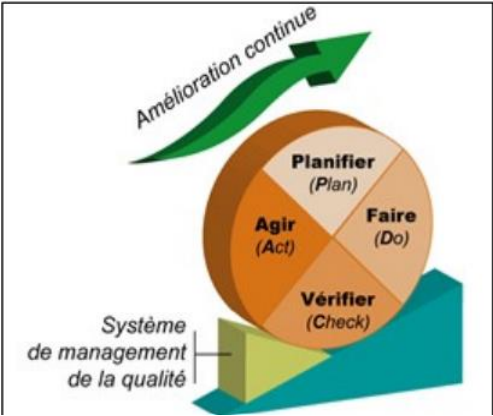
<sup>1</sup> Une brève présentation de ces pionniers de la Qualité sera exposée par la suite au niveau de la section 1 titre ...

- À partir des années 1970, on ne parlait plus de Qualité, mais c'était le concept de "qualité totale" qui s'imposait. Ce dernier est la traduction de la notion américaine Total Quality Control (TQC) ou encore de la notion japonaise de Company Wide Quality Control (CWQC). C'est aussi à cette époque que Crosby introduit la démarche "zéro défaut". Si les Japonais ont appliqué le CWQC dès la fin des années 1960, les grandes sociétés américaines n'ont pratiqué le TQC qu'au début des années 1980. Ce retard s'explique :
  - Par la différence de la conception de la finalité de l'entreprise au Japon et aux États-Unis. Pour les Japonais, l'entreprise est une communauté humaine dont la fin première est de servir l'homme en répondant à ses besoins et à ses attentes. Pour les Américains, l'entreprise est une entité économique dont le but est d'optimiser le profit.
  - Au Japon, les cercles de qualité se concentrent sur les coûts et la sécurité, et leurs activités ne se rapportent qu'indirectement à la qualité. La qualité s'inscrit dans la logique Kaizen<sup>1</sup>, qui signifie "amélioration". Dans cette perspective, « la qualité est l'affaire de tous ». Il s'agit de construire la qualité à l'intérieur d'un processus. Les événements ne sont pas vécus comme des fatalités : l'individu est responsable des problèmes comme des solutions.
- Au début des années 90, le concept de la Qualité a connu une autre évolution avec l'expansion du Management de la Qualité Totale (TQM) qui insiste sur les vraies préoccupations stratégiques de l'entreprise (modes d'actions techniques et organisationnels). C'est ainsi qu'explorent littéralement « la qualité totale et l'assurance qualité » qui sont mises en œuvre dans de nombreux secteurs ce qui a abouti à des aménagements de l'organisation du travail très novateurs tels que la notion de groupes responsables, d'unités automatiques, ....
- En réalité ce concept de T.Q.M a débuté aux USA et a été appliqué au Japon en 1949 avec le fondateur de Toyota qui a demandé à ses ingénieurs de trouver une variante de la méthode Ford plus adaptée à leur nouvel environnement social et économique. Ce dernier a développé une méthode dont un de ses principaux fondamentaux est de réduire les pertes en réalisant une parfaite qualité. Ainsi depuis le début des années 80, la méthode est alors devenue plus populaire surtout dans les pays développés (avec le principe qui a débuté aux USA parce que les grands noms de ce courant en proviennent, et le Japon qui en a constitué le laboratoire principal –idée du miracle japonais-).

*Au vue de ce qui est exposé et afin d'éclairer d'avantage la situation, on peut dire que ces deux courants dominants (à savoir l'américain et le japonais) ambitionnent tous les deux l'atteinte de la qualité dans tous les processus de l'entreprise avec une différence de terminologie utilisée (assurance qualité pour les américains et qualité totale pour les japonais) et parfois d'orientation. On peut ainsi résumer les lignes directrices de ces deux courants dominants à travers l'encadré ci-après :*

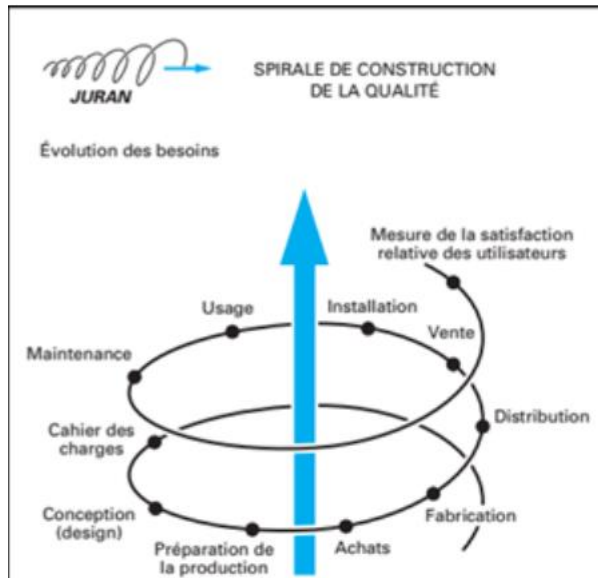
<sup>1</sup> D'avantages de détails sur cette logique ou philosophie seront exposés dans le chapitre 03 du présent support

### Encadré N°01 : Orientation Qualité des courants dominants Américain et Japonais

Courant américain (Assurance qualité)	Courant japonais (Qualité totale)
<p>Concept créé par G. Edwards en 1920 aux États-Unis, utilisé dans le domaine de la défense dès 1959 et dans l'industrie nucléaire en 1970.</p> <p>Concept consistant en la satisfaction du client selon des règles imposées par lui dans le but de lui donner confiance.</p> <p>En construisant la qualité, on agit ainsi pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• produire l'objet ou le service attendu par le client en assurant la qualité (l'informer en lui procurant les preuves préalables de satisfaction),</li> <li>• maîtriser la qualité en introduisant des paramètres économiques (planification, allocation de ressources, évaluations...), c'est le management de la qualité.</li> </ul> <p>Dans cette logique, des pionniers comme DEMING et JURAN proposent ce qui suit :</p> <p>DEMING propose un modèle sur lequel seront basés par la suite les systèmes de management de la qualité selon la norme ISO 9000. Ce modèle, appelé PDCA (Plan Do Check Act ) ou démarche permanente d'amélioration de la qualité représentée par « la roue de la qualité ».</p> <p style="text-align: center;"><b>Figure N°01 : Roue de la qualité suivant DEMING</b></p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Source : (Fernandez.A, 2022)</p>	<p>Une philosophie de gestion s'appuyant sur la participation de tous les employés pour continuellement améliorer les produits et/ou les services de l'entreprise afin de rencontrer les attentes des clients au moindre coût.</p> <p>Total Quality Management (TQM) : Système d'organisation qui permet d'intégrer l'ensemble des efforts de développement, de maintien et d'amélioration de la qualité, réalisés par des groupes différents dans l'entreprise, afin de s'assurer que les études, la commercialisation, la fabrication et le service client soient effectués avec le coût le moins élevé tout en permettant la satisfaction entière de la clientèle;</p> <p>Ce système ambitionne la recherche de l'excellence par, entres autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La règle des « 5Z » pour la réduction des coûts : <ul style="list-style-type: none"> <li>• zéro stock : pas de stock superflu,</li> <li>• zéro papier : pas d'information inutile,</li> <li>• zéro délai : pas de prolongation de délai de livraison,</li> <li>• zéro défaut : pas de mauvais produit livré,</li> <li>• zéro panne : pas de pannes machines.</li> </ul> </li> <li>- Participation de tous par la mise en place de cercles de qualité (Petit groupe d'individus volontaires qui se réunissent pour réaliser des tâches de gestion de la qualité dans leur domaine professionnel)</li> </ul>

JURAN établit le modèle de l'hélice ou spirale de la qualité à tous les stades de la vie du produit, depuis sa conception jusqu'à sa destruction.

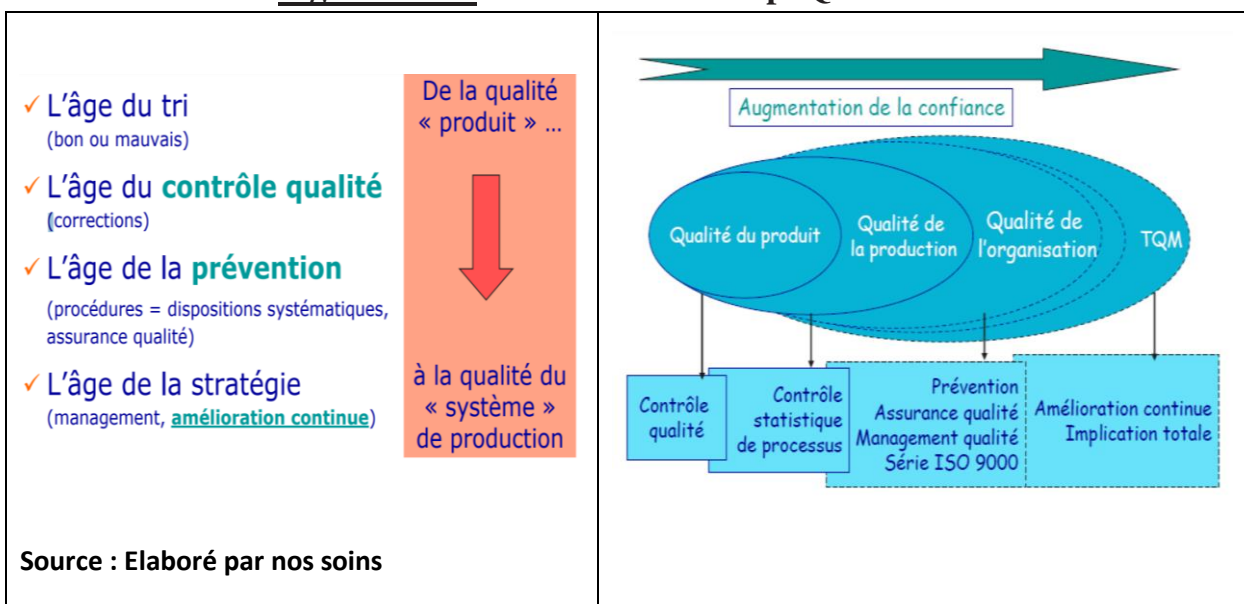
**Figure N°02 : Spirale de la construction de la qualité suivant JURAN**



Source : (Madier. J, 2023)

En guise de conclusion pour cette section introductive, on peut résumer ces différentes stations de l'histoire de la Qualité et le contenu des deux courants précédemment exposés à travers les figures ci-dessous :

**Figure N°03 : Evolution du concept Qualité**



Source : Elaboré par nos soins

Le « Contrôle qualité » se limite à l'inspection, à l'entrée du processus de production, conduisant au rejet des pièces et matériaux défectueux, puis à la sortie de fabrication en écartant les produits représentants des défauts.

Le « Contrôle Statistique de la Qualité » est une méthode de gestion de la qualité des objets fabriqués basée sur les statistiques. Une courbe normale est fréquemment utilisée pour prévoir le nombre d'objets défectueux qui seront produits dans des conditions de production stable.

Le « Contrôle Total de la Qualité » : On parle de contrôle total de la qualité, (ou encore de la qualité totale ou du TQM) lorsque la démarche qualité est déployée dans l'ensemble de l'organisation, c'est-à-dire dans toutes les entités et toutes les fonctions en vue d'améliorer à tous les niveaux les performances de la gestion (Concept englobant d'autres tels que : l'assurance qualité, l'amélioration continue, ... On reviendra sur l'ensemble de ces notions dans la prochaine section).

### Section 01 : Entreprise et Qualité

Après s'être familiarisé avec le concept Qualité en retraçant son historique, il est temps dans cette présente section de mettre en exergue ce que signifie et implique réellement ce concept pour l'entreprise. Pour ce faire, les points suivants seront développés :

5. Définition du concept « Qualité »
6. Conceptions et caractéristiques de la Qualité
7. Coûts et concepts connexes
8. Acteurs clés et enjeux de la qualité

#### 1. Définition du concept « Qualité »

Selon la littérature, ce concept de qualité n'est pas :

- S'enfermer dans une liste de règlements ou de procédures ;
- Seulement une affaire de bon sens, d'outils et de techniques ;
- Obtenir un certificat de conformité un jour.

Mais c'est plutôt un élément qui demanderait plus de continuité et ce qu'on verra dans ce premier point et même tout au long de cette présente section.

La qualité est un mot connu du langage courant, elle implique généralement un jugement de valeur, une notion de perfection : "Qualité d'un travail, produit de Qualité...".

Dans ce sillage, le dictionnaire « Le petit Larousse » l'a défini comme suit :

- manière d'être bonne ou mauvaise, de quelque chose, état caractéristique (la qualité d'une étoffe...),
- supériorité, excellence en quelque chose (préférer la qualité à la quantité).

Suivant cette définition et du point de vue commercial, qui est notre domaine, la question suivante se pose : *la satisfaction générale de la clientèle réside-t-elle nécessairement dans l'obtention de produits de qualité ?, c'est-à-dire des produits de haut de gamme ?*

Selon la littérature existante et qu'on va exposer ci-dessous, *la réponse est effectivement non*, car la notion économique de la qualité est induite par le rapport de compétitivité Qualité/Prix, et implique d'abord une satisfaction de la clientèle en rapport avec le niveau de Qualité du produit acheté et le prix considéré. La qualité, c'est donc l'adéquation entre le produit livré et les besoins exprimés ou potentiels du client ou du consommateur.

Dans ce sens, de nombreuses définitions ont été données à la qualité, on peut citer les plus reprises comme suit :

- La norme ISO 9000 définit la qualité comme un : "ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences"
- L'Association Française de NORmalisation (AFNOR) définit, par la norme NF X 50-120, la qualité comme un «ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites».

### 2. Conceptions et caractéristiques de la Qualité

Plusieurs conceptions de la qualité peuvent cependant existées. Elles sont définies en fonction des intervenants dans le processus de fabrication et des attentes de l'utilisateur. Ainsi, on parle de :

**Figure N°04 : Conceptions de la qualité**



Source : Elaboré par nos soins

- **Qualité Industrielle**, qui ne peut être appréciée que par l'entrepreneur, et qui concerne les caractéristiques physiques, chimiques, mécaniques, électriques, ...du produit fini.
- **Qualité interne**, qui correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise en mettant en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Ce type de qualité passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.
- **Qualité Commerciale ou Externe**, qui vise la satisfaction du consommateur dans ce qu'il peut apprécier en tant que valeur d'usage (facilité d'emploi, absence de pannes, durée de service élevée, faible coût d'entretien...).



## CHAPITRE I : MANAGEMENT DE LA QUALITE TOTALE

- **Qualité Attendue**, qui est désirée et exigée par l'usager. Elle est définie à partir d'une spécification fine des besoins et elle est effectivement réalisée car elle est caractérisée par des essais et des tests effectués en fin de fabrication;
- **Qualité Voulue (conçue)**, c'est ce que conçoit l'entreprise et qui doit correspondre aux attentes du client transmises par le marketing.
- **Qualité Délivrée (réalisée)**, c'est ce que réalise l'entreprise et ce que reçoit réellement le client.
- **Qualité Perçue**, c'est celle qu'expérimente le client, notamment grâce à l'enquête satisfaction client (niveau d'enthousiasme des clients, capacité à recommander l'entreprise, ...).
- **Qualité Maintenu**, qui permet au produit de conserver pendant sa durée de vie la qualité du produit neuf (ou de bénéficier d'améliorations)

L'exemple, ci-dessous, de cette entreprise spécialisée dans la fabrication de yaourt peut illustrer ces différentes conceptions :

**Tableau N°01 : Conceptions de la qualité : Exemple**

Phase et intervenant	Conception de la qualité
1. Le service marketing, par des études de marché, indique que les clients attendent des yaourts ayant un certain goût, avec une certaine onctuosité, un certain prix.	Qualité Attendue
2. Le service conception devra concevoir des yaourts possédant une certaine acidité mesurée en PH, une onctuosité exprimée par un niveau de viscosité.	Qualité Voulue (conçue)
3. Le service des achats devra ensuite acheter, auprès de fournisseurs du lait, des levures et des arômes en fonction de spécifications bien définies.	Qualité Délivrée (réalisée)
4. La production devra réaliser des pots contenant une certaine quantité de produit.	
5. Puis après consommation, il conviendra de vérifier que les clients ont bien apprécié le goût, l'onctuosité et le prix.	Qualité Perçue

Source : Elaboré par nos soins

De ce fait, on peut dire que la Qualité est caractérisée par les éléments suivants :



**Figure N°05 : Caractéristiques de la Qualité**



Source : Elaboré par nos soins

### 3. Coûts et Concepts connexes

L'atteinte de la qualité voulue par l'entreprise (et qui doit être similaire à celle attendue par le client) n'est pas exempte de coûts car sa concrétisation suppose un style de management spécifique.

Ci-dessous un bref aperçu sur les coûts que peut engendrer l'adoption d'une Culture Qualité au sein de l'entreprise :

**Tableau N°02 : Coûts de la Qualité**

<b>Coût de prévention</b>
Dépenses engagées pour élaborer, mettre en œuvre et maintenir un système assurant la conformité du produit ou service aux exigences de la qualité. Ceci couvre l'ensemble des actions menées par tous les services de l'entreprise, notamment pour prévenir les défaillances éventuelles.
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Liaison avec le client : percevoir et analyser les besoins présents et futurs du client</li><li>■ Conception et planification du système de management de la qualité</li><li>■ Conception des instruments de vérification des produits achetés ou fabriqués</li><li>■ Vérification de la conception des plans, des spécifications, les méthodes de fabrication, ...</li><li>■ Etude des possibilités de fabrication</li><li>■ Etude de la garantie</li><li>■ Assurance responsabilité du produit : concevoir et maintenir opérationnel le programme de rappel du produit, ainsi que la prime d'assurance couvrant la responsabilité du produit.</li><li>■ Evaluation des approvisionnements</li><li>■ Planification de l'évaluation : planifier les activités du service qualité</li><li>■ Audit du système de management de la qualité</li><li>■ Révision du procédé de fabrication</li><li>■ Maintenance préventive</li></ul>

- Bonnes pratiques industrielles
- Administration du coût de la qualité : implanter et maintenir opérationnel le système du coût de la qualité dans l'entreprise.
- Rapport de performance qualité : analyser les rapports d'évaluation du produit fini et encours de fabrication et informer l'entreprise sur le niveau de qualité
- Programme de sensibilisation à la qualité
- Formation et perfectionnement
- Frais de consultation
- Frais d'administration : permettre le fonctionnement administratif du service qualité.

### Coût de l'évaluation (détection)

Dépenses engagées pour vérifier la conformité des produits ou services avec les exigences pour la qualité (métrologie, suivis, contrôles ...).

- Evaluation des prototypes : tester le prototype et vérifier ses caractéristiques dans des conditions normales d'utilisation.
- Essais de qualification : évaluer la performance du prototype et du produit dans des conditions extrêmes d'utilisation.
- Evaluation sur première présentation : vérifier la conformité et la performance d'une nouvelle source d'approvisionnement, jusqu'à ce que le produit soit accepté sur une base commerciale.
- Inspection chez le fournisseur : vérifier la conformité du produit aux spécifications chez le fournisseur avant expédition
- Contrôle de réception : vérifier la conformité du produit aux spécifications à sa réception.
- Evaluation du produit : inspecter et tester le produit pour sa conformité aux spécifications.
- Contrôle du procédé de fabrication.
- Calibrage et maintenance de l'équipement de vérification
- Evaluation après-vente : vérifier la performance du produit sur le marché durant sa période de garantie et sa durée d'utilisation.
- Evaluation des produits concurrentiels
- Evaluation des substitutions
- Audit de la qualité du produit
- Frais de laboratoire extérieur : estimer une ou plusieurs caractéristiques du produit par un laboratoire extérieur.
- Frais de certification
- Papeterie : coût d'achat de tous les formulaires et imprimés requis pour la rédaction des rapports d'inspection, d'analyse, etc.
- Energie et location.
- Matériaux consommés
- Amortissement du matériel requis pour en évaluer la qualité du produit.
- Echantillons consommés : coût de tous les matériaux et produits achetés ou manufacturés requis pour évaluer la qualité.

*Les secteurs coût de prévention et coût de l'évaluation représentent les investissements de l'entreprise pour garantir la réalisation d'un produit conforme aux besoins du consommateur  
== Coûts d'Obtention de la Qualité (COQ)*

### Coût de défaillances internes (non-qualité interne)

Perte financière liée à toute activité nécessitée par un produit ou un service non conforme aux exigences de la qualité décelée, lorsque le produit est sous le contrôle direct de l'entreprise.

- Investigation des causes
- Frais de manutention et de stockage
- Disposition du produit : décider de l'action à prendre pour le produit non conforme
- Réévaluation du produit : évaluer et / ou analyser un produit ou matériel qui a déjà été soumis à l'inspection une première fois
- Perte d'efficacité : maintenir un module de fabrication opérationnel au niveau de la qualité recommandée.
- Ré-ordonnancement de la fabrication
- Perte de clients

### Coût de défaillances externes (non-qualité externe)

Perte financière liée à toute activité nécessitée par un produit ou un service non conforme aux besoins du client décelée lorsque le produit n'est plus sous le contrôle direct de l'entreprise.

- Investigation des causes
- Coût administratif des plaintes
- Frais de remplacement
- Disposition du produit
- Réévaluation du produit
- Réévaluation du produit : Le temps et les frais requis pour évaluer ou analyser un produit qui est revenu du marché, après que l'action recommandée par la disposition ait été complétée.
- Ré-ordonnancement de la fabrication
- Perte de client
- Rappel de produit
- Responsabilité du produit : pénalités, condamnations et dédommagements versés à un plaignant pour compenser un client

*Les secteurs coût des défaillances internes et coût de défaillances externes représentent les pertes financières de l'entreprise dues à des erreurs dans la réalisation d'un produit qui n'est pas conforme aux besoins des consommateurs  
== Coûts de la Non-Qualité (CNQ)*

$$CQ = COQ + CNQ$$

Source : Elaboré sur la base de : (Poncelet. C, 2013)

Les concepts connexes à la qualité, à savoir : la non qualité et la sur qualité engendrent tout autant de couts.

La question qui se pose est : qu'est-ce qu'on entend par ces concepts connexes et comment se présente la courbe des couts qui leur sont relative ?

### 3.1. Non-qualité

La non-qualité, opposée de la qualité, est « l'écart mesuré entre la qualité souhaitée et celle obtenue réellement ». Et il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs que de «faire bien» dès le départ.

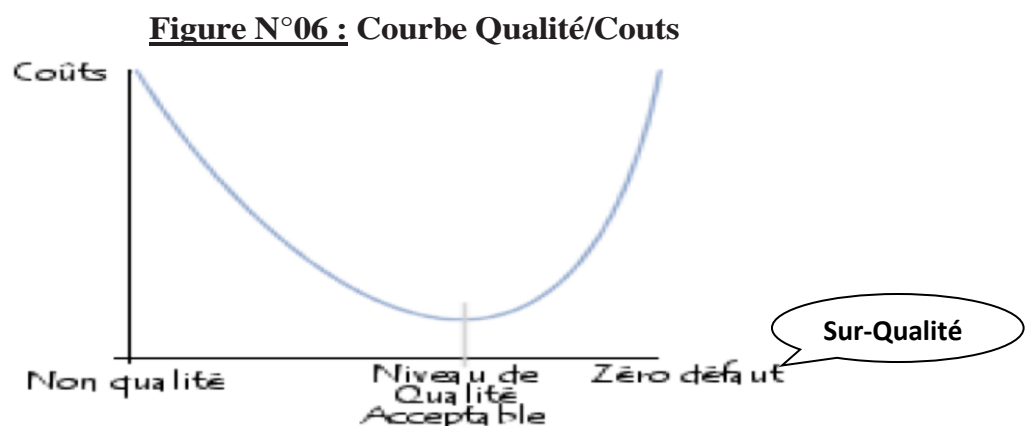
Ce coût de la non-qualité, comme constaté dans le tableau précédent, est un aspect mesurable car il se traduit par une perte de part de marché et une remise en cause de l'image de marque de l'entreprise. La non qualité c'est aussi des rebus, des litiges avec des clients... (Ces couts varient ainsi en fonction de la gravité des défauts. Un rejet définitif, par exemple, d'un lot implique des frais plus importants que ceux générés par des retouches). L'entreprise a donc intérêt à privilégier la satisfaction des besoins de ses clients si elle ne veut pas perdre l'avantage concurrentiel que lui confère la qualité.

### 3.2. Sur-qualité

L'objet de la qualité est de fournir une offre adaptée aux clients, avec des processus maîtrisés tout en s'assurant que l'amélioration ne se traduit pas par un surcoût général, auquel cas on parle de «sur-qualité».

Il est possible d'améliorer un grand nombre de dysfonctionnements à moindre coût, mais, à l'inverse, plus on souhaite approcher la perfection plus les coûts grimpent. Dans l'absolu, pour les entreprises il ne s'agit pas tant de répondre de manière exhaustive aux attentes des clients «Zéro défaut» que d'y répondre mieux que les concurrents.

Ainsi, la relation entre ces concepts et les couts peut être résumée à travers la figure ci-après :



Source : (Poncelet. C, 2013)

**4. Acteurs clés et enjeux de la qualité**

Dès que l'on parle des pionniers de la qualité, on pense immédiatement à un nom "Deming". Il fut et demeure encore pour plusieurs le référentiel en matière d'expression efficace et efficiente de la qualité.

D'autres auteurs peuvent être également nommés, à l'instar de : JURAN, ISHIKAWA, FEIGENBAUM, ... dont on présente brièvement la biographie dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N°03 : Quelques pionniers de la Qualité**

Acteur	Biographie
<b>William Edwards DEMING</b>	<p>Né en 1900 à l'Iowa aux Etats-Unies. Il fait ses études dans trois Universités dont la dernière est celle de Yale où il obtient en 1928 son doctorat en sciences.</p> <p>Il a introduit le principe d'amélioration constante (Continuous Improvement Process), que les Japonais nomment Kaizen, et qui fut couronné de succès, ainsi que les nouveaux principes de management.</p> <p>DEMING est célèbre pour la roue de l'amélioration de la qualité (Plan, Do, Check, Act) qui porte son nom. Cette roue est composée de 4 étapes, comme exposé précédemment (on reviendra sur ça un peu plus loin).</p>
<b>Joseph JURAN</b>	<p>Né en 1904 en Transylvanie (Hongrie), il émigre aux Etats-Unies avec sa famille en 1912. Il a effectué des études d'ingénieur.</p> <p>Il a travaillé dans divers secteurs pour développer finalement la spirale précédemment exposée et sa philosophie de l'entreprise axée sur la trilogie de la qualité (Quality Trilogy : trilogie Juran).</p> <p>Celle-ci présente le processus d'amélioration continue et systématique de la qualité et apparaît en trois étapes à répétition : planification du processus, mise en application et contrôle, amélioration du processus.</p>
<b>Kaoru ISHIKAWA</b>	<p>Né en 1915 à Tokyo, il démarre sa carrière en tant qu'ingénieur puis il continua ses études pour préparer son doctorat et être l'un des principaux artisans de la qualité japonaise.</p> <p>Dirigeant actif de la JUSE, il tira profit des enseignements de Deming et de Juran pour créer dès 1961 une approche typiquement japonaise de la maîtrise de la Qualité, nommée CWQC (Company Wide Quality Control).</p> <p>Il a également écrit de nombreux ouvrages en japonais sur le management moderne et le contrôle statistique de la qualité.</p> <p>Son nom est associé également à l'arête de poisson ou diagramme d'Ishikawa utilisé dans les études de résolution de problèmes (on présentera ceci un peu plus loin).</p>
<b>Armand Vallin FEIGENBAUM</b>	<p>Né en 1920 dans le Massachussets, aux Etats Unies, il démarre sa carrière professionnelle comme ingénieur contrôleur de ligne chez General Electric en 1945.</p> <p>En 1968, il créa sa propre société de conseil pour l'élaboration et l'application du Total Quality Systems.</p>
...	...

Source : Elaboré sur la base de : (GHOMARI, S., 2021).

Ces auteurs ont tous défendu la culture qualité, chacun avec sa propre contribution, car elle présente plusieurs enjeux pour l'entreprise. Ces enjeux peuvent être regroupés en trois (03) catégories comme le montre la figure ci-dessous :

**Figure N°07 : Enjeux de la Qualité**



Source : Elaboré sur la base de : (MALIOU, D., 2021).

En guise de synthèse pour cette première section, on peut présenter l'encadré ci-dessous :

### Encadré N°02 : Qualité, quoi retenir ?

En entreprise la notion de qualité vient du taylorisme, un mouvement qui prône la « meilleure façon de produire ». Dans ce contexte, les entreprises veulent fabriquer un produit ou un service de qualité et qui réponde à la demande et aux besoins des consommateurs. Ainsi, dans une entreprise, la gestion de la qualité concerne aussi bien l'organisation que la production.

#### La qualité est donc

- L'aptitude à répondre aux exigences des clients
- Au service du consommateur ou du client (qui peut être interne ou externe)
- Un état d'esprit, une démarche de changement et une méthode qui impliquent tous les acteurs de l'entreprise
- Des pratiques managériales et des modes de coopération pour la satisfaction de toutes les parties prenantes
- L'usage quotidien des connaissances scientifiques et techniques les plus récentes
- Un processus continu d'amélioration du service rendu
- La performance des processus, du fonctionnement et de l'organisation

**On peut définir la qualité en une formule mathématique !**

**Qualité = Performances du produit (prestation) / Attentes de l'utilisateur**

La qualité est également une nouvelle culture apportant une autre manière de concevoir les choses qu'on peut résumer dans le tableau ci-après :

Tableau N°04 : Caractéristiques d'une démarche qualité

Composantes Qualité	Autrefois	Démarche qualité
On prend en compte	Le produit	Le consommateur
On joue sur	Court terme	Long terme
On insiste sur	Détection	Prévention
On cherche l'erreur	Niveau opérateurs	Niveau système
Responsabilité finale	Contrôle qualité	Tout le monde
Recherche des Solutions	Directeurs	Equipes
Rôle des responsables	Planifier, ordonner, contrôler, appliquer	Déléguer, coacher, faciliter, guider

Source : Elaboré par nos soins

Au vue de ce qui a été précédemment exposé, on peut dire que lorsque l'entreprise travaille dans une optique de Qualité totale elle travaille pour proposer la meilleure qualité possible. Cette qualité est visée dans toute l'organisation, en recherchant toujours l'amélioration continue à tous les niveaux pour satisfaire la clientèle.

L'atteinte de cette qualité totale est tributaire de l'adoption par l'entreprise d'une :

- *Approche systémique* : l'entreprise et sa gestion sont considérées comme des systèmes,
- *Approche statistique* : par l'analyse du fonctionnement et des résultats de l'entreprise.

Soit l'adoption d'un Management de la Qualité Totale opérationnalisé par un Système de Management de la Qualité (SMQ). Concepts qui seront développés avec les détails nécessaires dans la deuxième section du présent chapitre.



### **Section 02 : Système de Management de la Qualité selon la famille ISO9000**

Face à une concurrence exacerbée et à un client « roi », la qualité devient un outil stratégique et offensif. Cette dernière comme on l'a vu précédemment ne concerne plus que le produit, elle concerne aussi son environnement et toutes les fonctions de l'entreprise. Ces concepts poussent à revoir la réflexion et à parler d'un management plus adéquat pour sa concrétisation (Management de la qualité totale) et d'un système managérial plus opérationnel pour son déploiement (Système de management de la qualité).

A cet effet, l'objet de cette section est de traiter les points suivants :

5. Présentation de la famille de la norme ISO 9000
6. Définitions selon la Famille de la norme ISO 9000
7. Principes du Management de la qualité
8. Outils du Management de la qualité

---

#### **1. Présentation de la famille de la norme ISO 9000**

La famille de la norme ISO 9000, instaurée pour constituer un référentiel international en matière de qualité, nous parvient de l'organisme normalisateur international ISO (A la différence de la réglementation, une norme est facultative dans son application).

La mise en place de cette série (famille ISO 9000) a commencé par la création du comité technique en 1979 et la publication de la première norme en 1987. Celle-ci vise à s'imposer comme étant un avantage stratégique sur le marché pour les entreprises y adhérant.

La famille ISO 9000 connaîtra de nombreuses révisions au cours de son évolution pour s'arrêter dans la composition suivante en 2015 et 2018 :

- *ISO 9000 (non certifiable, dernière version en 2015)* portant sur les : Principes essentiels, Vocabulaire et Manuel relatifs à la qualité ;
- *ISO 9001 (certifiable, dernière version en 2015, plus de détails sur cette norme sont affichés dans l'encadré N°03, ci-après)* portant sur les : exigences sur le système de management (donne lieu à une certification) ==> montre l'efficacité du fonctionnement d'une organisation
- *ISO 9004 (non certifiable, dernière version en 2018)* portant sur les : Lignes directrices pour l'amélioration des performances



Les révisions ont été opérées afin de suivre les évolutions des contextes, des enjeux et des pratiques managériales des organismes causées par :

- La mondialisation,
- La concurrence exacerbée,
- L'accélération des relations commerciales,
- La propagation des nouvelles technologies,
- La relation client en mutation (de la fidélisation par la satisfaction vers la confiance par la transparence),
- Des clients « citoyens » qui ont des attentes liées à tout l'écosystème des organismes.

### **Encadré N°03 : Concernant la norme ISO 9001 ...**

- La norme **ISO 9001:2015** est une **norme** reconnue internationalement pour la création, la mise en œuvre et le maintien d'un Système de Management de la Qualité pour toute société. Elle fournit l'ensemble des exigences requises pour l'existence d'un système de gestion de la qualité.
- Le principe d'une certification est de donner aux clients d'une entreprise une assurance sur la qualité. C'est-à-dire que la certification prouve, témoigne et établit que l'entreprise certifiée répond à un certain référentiel. Ce référentiel international est la norme ISO 9001 qui définit le cadre de la démarche qualité.
- La certification ISO 9001 est délivrée par un organisme certificateur à l'issue d'un audit. L'entreprise doit au préalable s'y préparer et choisir l'organisme. Le certificat est valable 3 ans, mais des audits annuels permettent de le maintenir.
- En se certifiant **ISO 9001**, l'entreprise formule de manière écrite son organisation. Ainsi, elle structure les directions, services, tâches et objectifs de chacun. ... Ce suivi permet à la fois de pérenniser le mode de fonctionnement de l'entreprise et de l'améliorer en continu.
- La grande force de la norme ISO 9001 est qu'elle est conçue pour s'adapter à la nature de l'organisation au sein de laquelle elle est appliquée. Ainsi, elle fournit une direction à suivre, mais n'impose aucune technique ou méthode spécifique qui pourrait ne pas être adaptée au fonctionnement ou à la taille de l'entreprise.
- Pour l'entreprise, obtenir une certification ISO 9001, c'est aussi rassurer ses clients quant à la qualité de ses services et ses produits. Un véritable atout, d'autant que la norme est reconnue dans le monde entier !

### 2. Définitions selon la Famille de la norme ISO 9000

Dans ce qui suit, on va définir, dans un premier temps, les concepts de Management de la Qualité et de Système de Management de la Qualité selon les préconisations de la famille de la norme internationale dominante ISO 9000. Puis, mettre en exergue, dans un deuxième temps, le mode de fonctionnement du SMQ (système indispensable pour le déploiement du Management de la Qualité au sein de l'entreprise).

#### 2.1. Management de la Qualité

On peut donner plusieurs définitions au concept du Management de la qualité, mais ce qu'on constate c'est qu'elles tombent toutes dans le même sens préconisé par la famille de la norme ISO 9000 :

- Le Management de la qualité est représenté par un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.
- Le Management de la qualité est un ensemble de concepts et de méthodes qui permettent de maîtriser l'aspect qualitatif d'une organisation.
- Le Management de la qualité est une discipline du management regroupant l'ensemble des méthodes et concepts visant à satisfaire les clients et à fournir des produits correspondants à leurs attentes.
- Le Management de la qualité est un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

Pour aller encore plus loin, on parle de Management de la qualité totale qui se présente comme un concept prenant en compte les notions d'optimisation, d'efficacité et de motivation du personnel (le concept s'entend dans le sens de la participation et de la motivation de tous les membres de l'organisme dans l'intérêt de l'organisme lui-même, de ses membres, de ses clients et de la société considérée dans son ensemble. En notant que toutes les toutes les fonctions de l'entreprise sont impliquées en vue de satisfaire les diverses parties prenantes).

Le management de la qualité inclut ainsi :

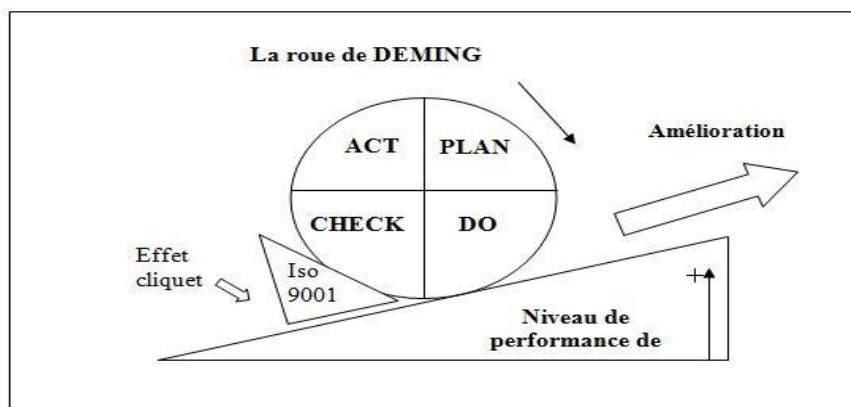
- l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs « qualité »,
- la planification de la qualité (définition des objectifs et spécification des processus et des ressources),
- la maîtrise de la qualité (satisfaction des exigences),
- l'assurance de la qualité (donner confiance), et
- l'amélioration de la qualité (accroître la satisfaction)
- la notion de « qualité de l'organisme » qui a remplacé la « qualité du produit »

### 2.2. Système de Management de la Qualité

Là encore, on peut dire qu'il existe plusieurs définitions pour le concept du Système de Management de la Qualité (SMQ), mais ce qu'on constate c'est qu'elles tombent toutes sous le même sens développé par la famille de la norme ISO 9000:

- Un SMQ est l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.
- Un SMQ est l'ensemble des procédures, processus et structures nécessaires pour planifier, mettre en œuvre et piloter la gestion de la qualité. Il assure la confiance dans la satisfaction des exigences des clients et garantit la cohérence et l'amélioration des pratiques de travail, incluant produits et services. Cela concerne le service qualité mais aussi la direction et tous les départements de l'entreprise (Marketing, Production, Ressources humaines, Logistique, ...).
- Un SMQ regroupe des procédures, des procédés et des ressources pour mettre en œuvre le management de la qualité. Il encourage les organismes à : Analyser les exigences des clients, Définir les processus nécessaires pour réaliser un produit acceptable, Maîtriser ces processus et Améliorer continuellement ces processus et leur produit.
- Un SMQ est un Système de Management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. Mettre en place un SMQ, c'est organiser tous les facteurs techniques, administratifs et humains qui ont un impact sur la qualité de l'organisation et donc du produit ou du service.
- Le SMQ, pour fonctionner, va se baser sur les principes de la roue de Deming. Ainsi sa mise en œuvre va bien au-delà du simple contrôle de conformité, à posteriori, puisqu'il s'agit de :

**Figure N°08 : Fonctionnement SMQ : Roue de Deming**



Source : (Fernandez.A, 2022)

## CHAPITRE I : MANAGEMENT DE LA QUALITE TOTALE

- Planifier (Plan) : établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'entité.
- Faire/Réaliser (Do) : mettre en œuvre tout ce qui doit être fait pour garantir, à priori, la satisfaction des exigences du client et la satisfaction des besoins de l'entité = mise en œuvre du système et réalisation des objectifs.
- Vérifier/Contrôler (Check): surveiller et évaluer les résultats obtenus ainsi que déterminer les actions à entreprendre pour résorber les écarts constatés. En somme, c'est la vérification que les actions planifiées sont bien réalisées et que les résultats escomptés sont atteints (surveillance et mesure des performances, de la conformité réglementaire ; Identification et traitement des Non-conformités ; Gestion des enregistrements ; Audit interne du système).
- Corriger/Agir (Act) : entreprendre les actions pour corriger les écarts ainsi qu'améliorer, de manière continue, les performances des activités ou des produits :
  - Bilan permettant la planification de nouveaux objectifs
  - Actions correctives et Actions préventives
  - Revue de direction

En plus des concepts précédemment exposés, on peut associer au SMQ, à titre non exhaustif, les quelques autres concepts tout autant important définis ci-après :

**Tableau N°05 : SMQ et quelques concepts connexes**

Concept	Définition
Démarche qualité	C'est l'organisation de la qualité en général. Elle a pour objectif d'améliorer la qualité et la gestion de la qualité, de proposer de meilleurs produits, services ou prestations aux clients, d'améliorer les conditions de travail et de faire évoluer les salariés.
Charte qualité	C'est un texte court et simple qui résume les engagements en termes de qualité pris par une entreprise.
Assurance qualité	Il s'agit de garantir à des tiers (clients, fournisseurs...) l'existence : d'une démarche qualité définie par un référentiel, d'objectifs en termes de qualité et de méthodes employées pour la gestion de la qualité. C'est un engagement envers les tiers et un argument commercial important pour donner confiance.
Audit qualité	C'est une évaluation de l'entreprise. Il permet de vérifier si les objectifs de qualité sont atteints. Il donne lieu à une certification ou une normalisation.

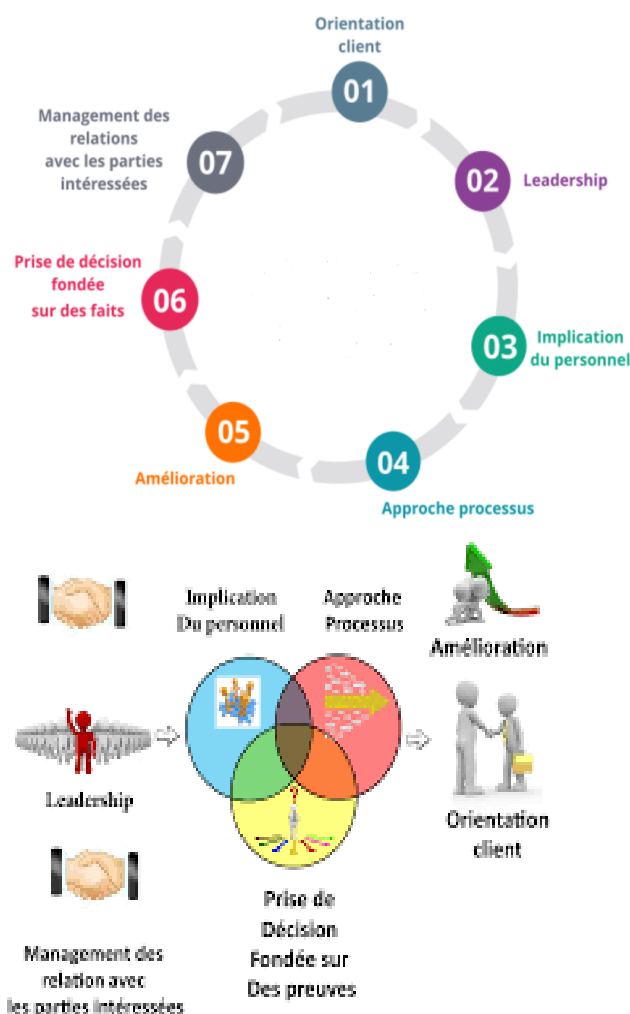
Source : Elaboré par nos soins

### 3. Principes du Management de la qualité

Les « Principes de management de la qualité », définis par la famille de la norme ISO 9000, sont un ensemble de valeurs, de règles et de convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité et de ce fait d'améliorer leurs performances (en se focalisant sur la satisfaction de leurs parties prenantes).

Ces principes, qui sont au nombre de sept (07) et qui sont issus des meilleures pratiques et de l'expérience d'un grand nombre d'entreprises et d'institutions au niveau international, se présentent comme suit :

**Figure N°09 : Les 07 principes du management de la qualité**



Source : Elaboré sur la base de : (ISO, 2016)

#### 3.1. Principe 1 : Orientation client

- L'objectif de n'importe quelle entreprise, quel que soit son domaine d'activité, est de satisfaire les attentes de sa clientèle en lui fournissant des produits et services adaptés

à ses exigences.

- Ce que cela sous-tend, c'est que c'est le client qui doit guider les actions de l'entreprise. Il s'agit donc d'identifier ses attentes, voire de les anticiper, pour augmenter sa satisfaction et parvenir à terme à le fidéliser.
- À l'heure des réseaux sociaux, où il est plus que commun de partager son mécontentement avec d'autres potentiels clients, l'entreprise doit tout mettre en œuvre pour ne pas décevoir les attentes que l'on porte en elle.

*Avoir une orientation client en interne et externe*

### 3.2. Principe 2 : Leadership

- Au sein du système complexe que représente une organisation, c'est la direction qui est chargée de définir la stratégie à suivre, les objectifs à atteindre et les moyens pour y parvenir.
- C'est aussi à elle qu'incombe la lourde tâche de créer les conditions favorisant l'amélioration. Pour ce faire, le leader doit faire en sorte de communiquer les objectifs de la manière la plus claire possible et de partager les valeurs de l'entreprise avec ses collaborateurs, en montrant l'exemple. Il doit par ailleurs générer un climat de confiance, basé sur l'encouragement et la reconnaissance.

*Avoir une direction engagée et impliquée dans un soutien à long terme de tous les échelons de l'organisation*

### 3.3. Principe 3 : Implication du personnel

- Afin de s'assurer que le personnel est pleinement impliqué dans le projet, il est impératif de trouver des moyens de favoriser et valoriser son engagement. En d'autres termes, le salarié doit être conscient de la valeur ajoutée que représente sa contribution personnelle, quelle que soit la place qu'il occupe au sein de l'entreprise, indépendamment de son ancienneté ou de son niveau hiérarchique.
- Il est également nécessaire de vérifier que chacun dispose des habilitations et des compétences requises pour réaliser les tâches qui lui sont confiées, au risque de compromettre le but recherché.

*Avoir l'implication de la totalité du personnel*

### 3.4. Principe 4 : Approche processus

- Ce principe insiste sur le fait que les activités de l'entreprise doivent être envisagées comme autant de processus corrélés entre eux. L'objectif est de mettre en exergue le cheminement menant à un résultat observé, afin de le comprendre et d'en dégager plus facilement des axes d'amélioration.
- En agissant de cette manière, l'organisation renforce la cohérence et l'efficacité de son système, sa capacité à gérer les risques, et par la même, la confiance que sa clientèle porte en elle.

*Avoir une mesure continue de la performance des processus*

### 3.5. Principe 5 : Amélioration continue

- Pour rester compétitive et performante dans un contexte économique en constante évolution, une organisation doit elle-même évoluer. C'est le fameux principe d'amélioration continue.
- L'entreprise doit rechercher les opportunités d'améliorations partout où elles se trouvent (amélioration de la satisfaction client, amélioration des performances des processus -réduire les risques, corriger les non-conformités-), qu'elles soient appliquées par rupture ou de manière progressive, et inscrire l'effort d'innovation dans la culture de l'entreprise afin d'impliquer les collaborateurs, à tous les étages de la hiérarchie.

*Une amélioration continue des manières de produire, de distribuer, ...*

### 3.6. Principe 6 : Prise de décision fondée sur les preuves

- Face au degré d'incertitude parfois élevé que peut impliquer la prise de décision, l'organisation doit se tourner vers des sources de données et preuves fiables, par le biais des indicateurs clés de performances par exemple, pour pouvoir poser des actions en toute connaissance de cause.
- De plus, ces différents éléments doivent être analysés de manière objective afin d'éviter les mauvaises interprétations qui pourraient conduire à un choix malencontreux.

*Prendre des décisions éclairées en se basant sur des preuves, des faits... (approche factuelle)*

### 3.7. Principe 7 : Management des relations avec les parties intéressées

- Les « parties intéressées » correspondent aux divers acteurs avec lesquels l'entreprise

## CHAPITRE I : MANAGEMENT DE LA QUALITE TOTALE

est amenée à collaborer au quotidien, notamment ses fournisseurs, prestataires et autres partenaires commerciaux.

- Concrètement, si elle veut améliorer ses performances, les conserver dans le temps et répondre aux attentes de ses clients, elle doit soigner ces relations professionnelles en partageant par exemple les informations utiles de manière adéquate ou mettre en place des stratégies d'amélioration de façon conjointe.

*Avoir un partenariat avec les parties prenantes*

Afin de faciliter l'assimilation de ces principes<sup>1</sup> et de montrer leurs importances, on les a associées aux fameuses citations ci-dessous :

**Tableau N°06 : Management de la qualité : Association Principes/Citations**

Principe/ Contre principe	Citation
<b>Orientation client</b> <i>Exploitation client</i>	« Il n'y a qu'un patron : le client. Et il peut licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs. » <b>Sam Walton (fondateur de Wal-Mart)</b>
<b>Responsabilité la direction</b> <i>Impassibilité de la direction</i>	«Le leadership : c'est l'art de faire faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire.» <b>Dwight Eisenhower</b>
<b>Implication du personnel</b> <i>Dépréciation du personnel</i>	« Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends. » <b>Benjamin Franklin</b>
<b>Approche processus</b> <i>Approche décousue</i>	« Une civilisation qui s'avère incapable de résoudre les problèmes que suscite son fonctionnement est une civilisation décadente. » <b>Aimé Césaire</b>
<b>Amélioration</b> <i>Détérioration</i>	« La vie, c'est comme une bicyclette : il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre.» <b>Albert Einstein</b>
<b>Prise de décision fondée sur des preuves</b> Prise de décision fondée sur pile ou face	« Ce qui est affirmé sans preuve peut être nié sans preuve. » <b>Euclide</b>
<b>Management des relations avec les parties intéressées</b> Désengagement des relations	« Les relations sont le miroir dans lequel on se découvre soi-même. » <b>Jiddu Krishnamurti</b>

<sup>1</sup> Tous les détails communiqués par la famille de la norme ISO 9001 concernant ces principes (énoncés, fondements, bénéfiques et actions possibles) sont exposés au niveau de l'annexe N°01.



avec les parties intéressées

**Source : Elaboré par nos soins**

Au vue de ce qui a été précédemment exposé, on constate que le SMQ ne peut fonctionner et se maintenir sans faire appel à un ensemble d'outils. Le point qui suit met justement en exergue certains de ces outils (outils les plus important et les plus utilisés, car la liste est grande).

#### 4. Outils du management de la qualité

Pour faire fonctionner et maintenir le SMQ au niveau de l'entreprise, il faut disposer d'un ensemble d'outils. Ces outils qualité représentent un ensemble de méthodes et de moyens d'analyse d'une situation, de diagnostic, de contrôle ou de résolution de problèmes.

Afin de répondre à la problématique de chaque situation, il est indispensable de sélectionner le ou les meilleurs outils nécessaires pour atteindre plus facilement l'objectif recherché.

On a essayé, à travers le tableau ci-dessous, de répertorier quelque uns de ces outils en les associant à des objectifs bien ciblés. Ces outils qualité permettront de gagner un temps précieux, car ils s'appuient sur des méthodologies déjà éprouvées les unes que les autres.

**Tableau N°07 : Classification Outils du Management de la qualité**

Objectif	Outils
Analyser une performance	Carte de contrôle Contrôle Statistique de Processus
Cadrer le pilotage	Roue de Deming Méthode Six Sigma Cercles de Qualité
Analyser un fonctionnement	Logigramme Schéma géographique Schéma fonctionnel Outil «PERT» Stratification

## CHAPITRE I : MANAGEMENT DE LA QUALITE TOTALE

Rechercher les causes des défauts et qualifier leur impact	Diagramme de causes et effets Méthode des 5 pourquoi Diagramme de Pareto Histogramme Le QQQCCP
Choisir la solution appropriée	Matrice de compatibilité Démarche 8D ou 8 Do Arbre de décisions
Optimiser –sécuriser un process	AMDEC Diagramme de Gantt Kanban Poka Yoké 5S Kaizen Lean
Gérer les premières étapes d'une analyse	Diagramme KJ Analyse de la variance Brainstorming Matrice auto-qualité Analyse de la valeur
Autres outils de la qualité	Les systèmes de suggestions Le Benchmarking Le Management par Projets Le Knowledge Management Le Reengineering ou Business Process Reengineering (BPR)

**Source : Elaboré par nos soins**

On reviendra, dans le troisième chapitre dans ce support de cours, sur la présentation de certains de ces outils qui interviennent et qui conduisent une opération de diagnostic d'entreprise.

## **DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE**

## **CHAPITRE II**

**Section 01 : Définition du Diagnostic d'entreprise et savoir faire nécessaire**

**Section 02 : Démarche à entreprendre et Typologie de Diagnostic d'entreprise**

Le diagnostic, un mot d'origine Grec, qui signifie "apte à discerner" ; est utilisé dans le domaine médical. Il consiste à identifier et à déterminer la nature d'un mal, d'un malaise ou d'une Maladie à partir de symptômes.

Dans le domaine de la gestion des entreprises, on peut établir un parallèle, en particulier lorsque l'entreprise connaît des difficultés. Le diagnostic va être une étude étayée et rationnelle, portant sur différentes fonctions et activités. Elle aura pour objectif de déceler les points faibles et les points forts de l'entreprise pour corriger les premiers et exploiter au mieux les seconds.

L'objectif de ce chapitre est de présenter au mieux ce concept de Diagnostic en mettant en évidence ses fondements clés, ses différents types et la démarche à entreprendre pour l'exécuter. Pour ce faire, on déploiera les sections suivantes :

**Section 01 : Définition du Diagnostic d'entreprise et savoir faire nécessaire**

**Section 02 : Démarche à entreprendre et Typologie de Diagnostic d'entreprise**

### **Section 01 : Définition du Diagnostic d'entreprise et savoir faire nécessaire**

La présente section ambitionne de cerner le concept de Diagnostic d'entreprise en mettant, entre autre, en exergue sa définition, son contexte, les personnes habilitées à le faire et les savoir-faire dont ils doivent disposer pour le réussir. A cet effet, les points suivants seront développés :

1. Définition du « Diagnostic d'entreprise »
2. Savoir-faire nécessaire pour diagnostiquer une entreprise

---

#### **1. Définition du « Diagnostic d'entreprise »**

La définition du concept de « Diagnostic d'entreprise » la plus reprise dans la littérature est la suivante :

« Le diagnostic d'entreprise est un jugement porté sur la situation et la dynamique d'une entreprise ou d'une organisation en fonction de ses traits essentiels et des contraintes de son environnement, visant à identifier et améliorer la marge de manœuvre dont elle dispose pour atteindre ses objectifs ».

PLAUCHU.V, *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*, Edition Harmattan, Paris, 2005, pp 14-15.

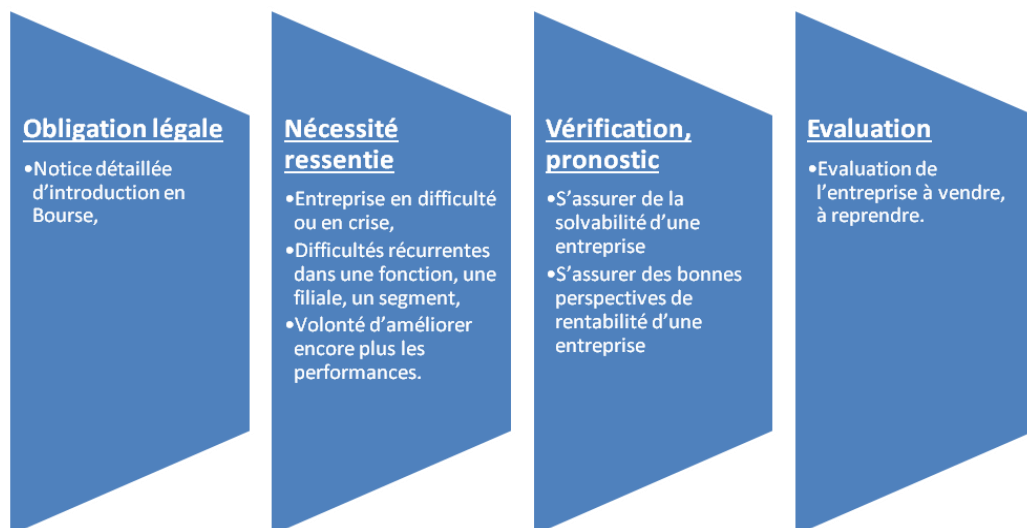
- En parlant « de jugement porté sur une situation », on n'englobe pas seulement le diagnostic d'un mal à partir de symptômes ou la recherche des causes de dysfonctionnements, mais aussi tous les cas d'examen de situation, d'évaluation de l'état et/ou tout simplement de pronostic.
- En précisant « en fonction de ses traits essentiels et des contraintes de son environnement », on insiste sur les caractéristiques internes de l'entreprise (sa culture, ...) et sur son adaptation à son environnement (réglementaire, concurrentiel, international, social, ...).
- En précisant que l'objectif du diagnostic est « d'identifier et d'améliorer la marge de manœuvre dont elle dispose pour atteindre ses objectifs », on insiste sur le fait que le diagnostic a une finalité et des enjeux, et il doit être utile pour celui qui le commande tout en précisant que tout diagnostic est toujours l'occasion de « rectifier le tir », c'est-à-dire de redéfinir les objectifs.

Pour mieux cerner le concept et essayer d'enrichir cette définition, on essaiera de répondre aux questions suivantes :

- *Pourquoi effectuer un diagnostic?*
- *Qui peut demander un diagnostic?*
- *Qui peut effectuer un diagnostic?*

- **Pourquoi effectuer un diagnostic?**

**Figure N°10 : Pourquoi effectuer un diagnostic? : Réponse**



Source : Elaboré sur la base de (PLAUCHU.V, 2005).

### ▪ Qui peut demander un diagnostic?

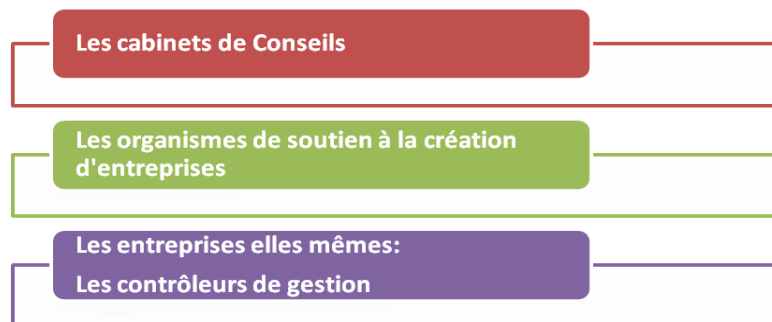
**Figure N°11 : Qui peut demander un diagnostic? : Réponse**



Source : Elaboré sur la base de (PLAUCHU.V, 2005).

### ▪ Qui peut effectuer un diagnostic?

**Figure N°12 : Qui peut effectuer un diagnostic? : Réponse**



Source : Elaboré sur la base de (PLAUCHU.V, 2005).

*Le concept de Diagnostic (qui est un savoir-faire et un outil) est souvent confondu avec celui de l'Audit (qui est un métier). L'encadré ci-dessous est proposé pour remédier cette la confusion :*

**Encadré N°04 : Distinction entre le Diagnostic et l'Audit**

		<b>Audit</b>	<b>Diagnostic</b>
<b>Différences</b>	<b>Référence</b>	<b>Bouclage sur une norme de référence</b>	<b>Ouverture sur le sens de la situation</b>
	<b>Limites du champs d'investigation</b>	<b>Limité par la procédure prescrite</b>	<b>Limité à la recherche des enjeux cruciaux</b>
	<b>Choix des sources d'informations</b>	<b>Sources prescrites par le référentiel</b>	<b>Sources pertinentes des enjeux cruciaux</b>
	<b>Moment d'intervention</b>	<b>Contrôle à postériori</b>	<b>Questions ouvertes</b>
<b>Ressemblances</b>	<b>Outils et objet</b>	<b>Etude du fonctionnement de l'entreprise</b>	
		<b>Travail sur des données comptables notamment</b>	
<b>Rapports</b>	<b>L'un sert l'autre</b>	<b>Peut déceler un problème qui sera à l'origine d'une demande de diagnostic</b>	<b>Pour conduire à faire modifier le référentiel ultérieur de l'audit afin d'en améliorer la pertinence et la cohérence selon un principe d'optimalité.</b>
		<b>Peut être lancé à l'issue des préconisations du diagnostic pour en vérifier l'application</b>	

**2. Savoir-faire nécessaire pour diagnostiquer une entreprise**

Afin d'effectuer une opération de diagnostic au sein de l'entreprise, il est primordial de disposer d'un certain savoir-faire pour contribuer à la réussite de l'opération. Ce savoir-faire peut être résumé au travers des éléments suivants :

**Tableau N°08 : Savoir-faire nécessaire pour diagnostiquer une entreprise : Composantes**

<b>Savoir ...</b>	<b>Comment ?</b>
<b>INVESTIGUER</b>	Le plus souvent, une mission de diagnostic est d'abord une mission d'investigation où le consultant doit parfois se comporter comme un « détective ». Il doit « partir à la recherche des informations », « suivre des pistes », se laisser « alerter par des indices » ... La réalité nous est rarement donnée : c'est au diagnosticien de la mettre à jour peu à peu par ses investigations, ce qui suppose l'absence d'idées préconçues sur la réalité (et renvoie à la représentation que l'on se fait de l'entreprise).
<b>METTRE EN PERSPECTIVE</b>	Une observation brute ne suffit pas à constituer un diagnostic. Il lui faut une interprétation. Il est cependant évident que cette interprétation ne peut porter sur une observation unique (le constat d'une fièvre à 40°C ne peut pas suffire à identifier une maladie). Il faut très vite identifier une problématique reliant entre elles des informations disparates et souvent incomplètes.
<b>PRENDRE DU REcul</b>	La réalité est souvent masquée derrière des apparences. L'une de ces apparences réside dans les discours ou les « interprétations toutes faites » du management et des autres acteurs de l'entreprise qui ont une tendance naturelle à vous faire partager leurs vues. Il est donc crucial d'avoir le recul nécessaire pour repérer les biais apportés à l'information, qu'il s'agisse de biais liés à l'interlocuteur, à la source ou aux limites mêmes des techniques utilisées.

## CHAPITRE II : Diagnostic d'entreprise

<b>S'ENGAGER</b>	Le diagnostic est fondamentalement une appréciation, un jugement qui sollicite l'implication personnelle de celui qui le pose (il ne peut s'abriter derrière ses outils). Ce constat rend illusoire le « confort de l'objectivité ».
<b>S'ADAPTER</b>	Il n'existe pas de recette passe-partout du diagnostic. On est tenu de s'adapter à la situation et à l'entreprise dans laquelle nous intervenons. Il n'y a pas de « diagnostic standard » et « d'entreprise normale ».
<b>ALLER A L'ESSENTIEL</b>	Un diagnostic qui se voudrait exhaustif serait inopérant : trop long, et peu compatible avec les situations de crise couramment à l'origine d'une demande de diagnostic. Il est donc crucial de repérer les facteurs ayant une influence majeure quant à la situation posée et de porter sur eux l'essentiel de l'analyse et de la conviction pour le changement.
<b>CADRER L'ANALYSE</b>	Un diagnostic commence toujours par un cadrage dont l'importance est primordiale. En effet, on constate qu'on est souvent amenés à faire des choix : le choix des indicateurs pertinents, le choix de l'essentiel à investiguer, le choix de la réalité à laquelle s'adapter, etc. La « grille » qui peut servir à opérer ces choix, à trier le « pertinent » du « non pertinent » provient en fait de la gestion du cadrage initial. C'est lui qui permettra de situer le contexte exact de la mission, le problème qui a conduit à la commande et, partant, l'angle pertinent d'analyse.

Source : Elaboré sur la base de (MARCAILLOU, P-N. et BEJAR, Y., 2021).

*En addition à ce qui vient d'être exposé et en guise de conclusion pour cette première section, on peut dire que pour réaliser un diagnostic, il ne pas oublier que :*

- *Tout diagnostic est un voyage dans la complexité : toute tentative d'expliquer le niveau de performance d'une entreprise par un *facteur unique ou par une raison simple est, d'emblée, vouée à l'échec*. Cela ne signifie pas forcément que faire un diagnostic c'est s'engager dans des processus très compliqués : cela suppose simplement un renoncement délibéré aux explications simples et universelles.*
- *Tout diagnostic doit être fait avec une prise de conscience et l'acceptation du rôle très important des rapports sociaux dans l'entreprise : Il faut être ouvert à la question des « points de vue ». En effet, lors du diagnostic, on ne peut approcher l'entreprise comme un élément d'une « mécanique économique ». Il faut la considérer comme un jeu complexe d'acteurs en mouvements, d'alliances et de concurrence.*
- *Tout diagnostic nécessite d'adopter une approche délibérément globale. La complexité du réel ne s'accommode pas bien des cloisonnements entre les différents types d'analyse : analyse financière, analyse stratégique, analyse des processus, gestion des ressources humaines, analyse de secteur, analyse des organisations... Un écueil fréquent consiste à n'examiner la situation qu'à travers le prisme de ces disciplines. Le diagnostic de l'entreprise n'est pas que la juxtaposition des diagnostics partiels (financiers, ressources humaines...).*



### Section 02 : Démarche à entreprendre et Typologie de Diagnostic d'entreprise

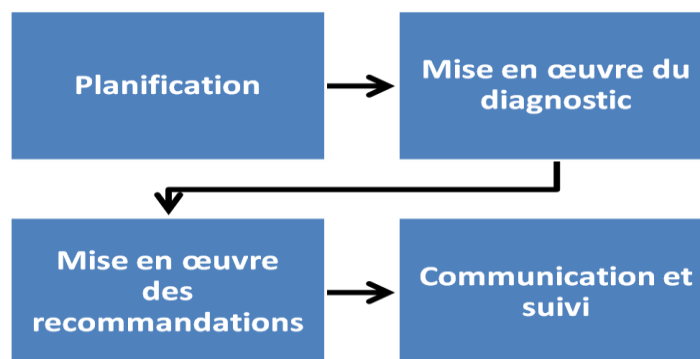
La présente section a pour objet de décrire les différents types de diagnostics qu'on peut mener (au sein ou à l'extérieur) pour diagnostiquer une entreprise (ses environnements interne et externe) ainsi que la démarche assez standard à suivre pour les concrétiser sur le terrain et en faire bénéficier l'entreprise à travers les résultats obtenus. A cet effet, les points à traiter ont été intitulé comme suit :

1. Démarche à entreprendre pour diagnostiquer une entreprise
2. Types de Diagnostics d'entreprise

#### 1. Démarche à entreprendre pour diagnostiquer une entreprise

La démarche à entreprendre, qui est exposée ci-dessous et qui passe par quatre (04) phases, est standard pour les différents types de Diagnostic qu'on exposera dans le point 2 de la présente section :

**Figure N°13 : Les 04 phases à suivre pour diagnostiquer une entreprise**



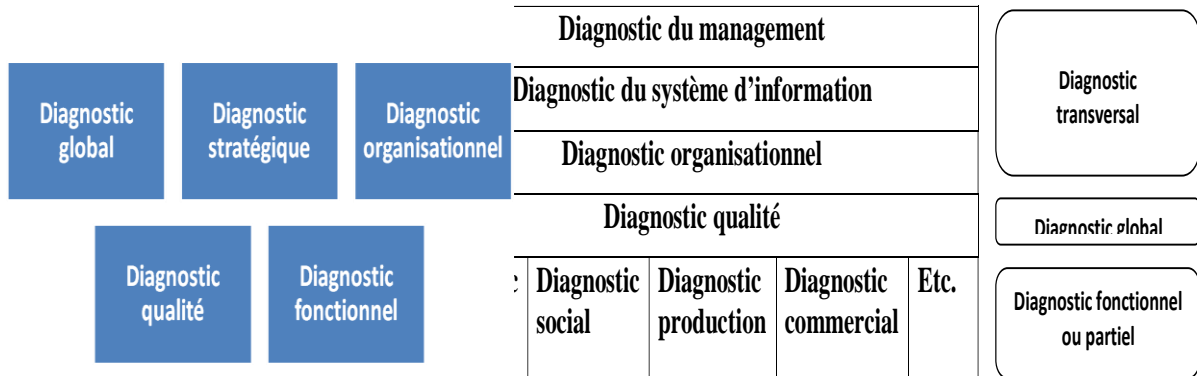
Source : Elaboré sur la base de (MARCAILLOU, P-N. et BEJAR, Y., 2021).

- *La planification* consiste à préparer l'intervention, à clarifier les besoins et les attentes, à adapter les outils et à communiquer avec les employés afin qu'ils sachent à quoi s'attendre.
- *La mise en œuvre du diagnostic* consiste principalement à tenir des entrevues, à recueillir des renseignements, à compiler les résultats et à préparer un rapport détaillé.
- *La mise en œuvre des recommandations* est fondée sur une étude de la faisabilité et des priorités ainsi que sur des mesures de succès.
- *La communication et le suivi* permettent de maintenir la mobilisation, d'évaluer les retombées, de faire les modifications appropriées et d'en faire part aux principaux intéressés.

2. Types de Diagnostics d'entreprise

Il existe différentes typologies pour catégoriser les formes de diagnostics pouvant être menés au profit de l'entreprise. Le choix s'est porté sur celle-ci car elle semble être la plus exhaustive :

**Figure N°14 : Formes de Diagnostics**



Source : Elaboré sur la base de (SIEGEL, D., 2004).

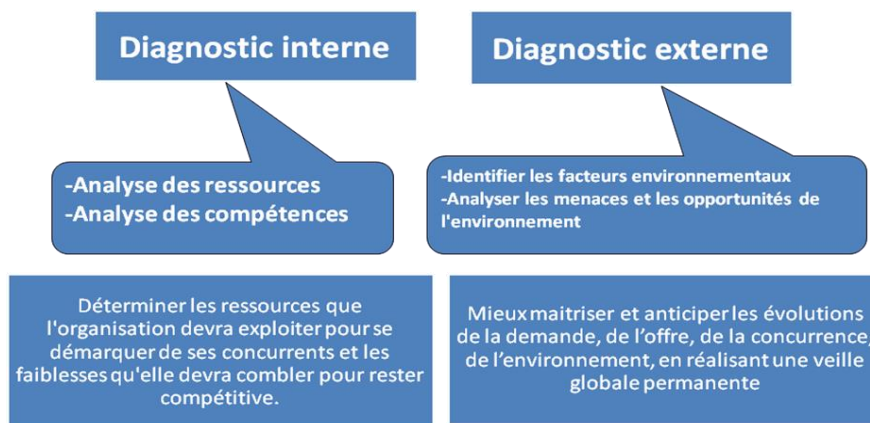
2.1. Diagnostic global

- Le diagnostic global est le diagnostic de l'entreprise dans son ensemble. Il englobe le diagnostic financier, stratégique, organisationnel, de la gestion des ressources humaines, du management... Il ne consiste pas à juxtaposer des diagnostics partiels mais à produire un diagnostic global, c'est-à-dire unifié.

2.2. Diagnostic stratégique

- Le diagnostic stratégique est la première phase du processus stratégique. Il va permettre à l'organisation, dans un premier temps (diagnostic interne), d'identifier ses atouts et ses faiblesses puis d'analyser les opportunités et les menaces de son environnement (diagnostic externe). Et ce en faisant appel à l'analyse SWOT.
- Le diagnostic stratégique permet de formuler et de mettre en œuvre les options stratégiques les plus pertinentes et les plus intéressantes pour l'organisation.

**Figure N°15 : Types de Diagnostic stratégique**



Source : Elaboré sur la base de (SIEGEL, D., 2004).

### ■ Diagnostic interne

Dans le cadre d'un diagnostic interne, l'entreprise devra analyser son environnement interne soit l'ensemble de ses ressources pour faire ressortir ses forces et ses faiblesses. La figure ci-dessous illustre mieux l'objet et les résultats de cette analyse :

**Figure N°16 : Analyse de l'environnement interne de l'entreprise**



Source : Elaboré sur la base de (SIEGEL, D., 2004).

L'organisation devrait combiner ses différentes ressources pour développer des compétences particulières. Il s'agit d'un *savoir-faire organisationnel propre à l'entreprise*, susceptible de lui fournir un avantage concurrentiel: savoir-faire des salariés, efforts de recherche et de développement, machines-outils adaptées...

### ■ Diagnostic externe

Dans le cadre d'un diagnostic externe, l'entreprise devra analyser son environnement externe soit ses micro et macro environnements pour faire ressortir les opportunités qui s'offrent à elle et les menaces auxquelles elle pourra faire face.

Cette distinction permet d'analyser l'environnement de l'organisation de façon plus méthodique et de mesurer plus facilement son impact sur l'organisation.

Le microenvironnement est constitué des acteurs qui entretiennent des relations de proximité (directes) avec l'organisation. Pour une entreprise, il s'agit de ses clients, ses fournisseurs, ses apporteurs de capitaux (banquiers, actionnaires...).

Le macro-environnement est l'environnement général de l'organisation. Il est composé des environnements : Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légal (PESTEL).

**Figure N°17 : Macro-environnement de l'entreprise**



Source : Elaboré sur la base de (SIEGEL, D., 2004).

*Le tableau ci-dessous répertorie quelques exemples d'opportunités et de menaces qu'une analyse des micro et macro environnement peut ressortir :*

**Tableau N°09 : Diagnostic externe : Exemple d'Opportunités et de Menaces**

<b>Micro-env</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Clients</b>	Un client régulier augmente le volume de ses commandes.	Perte d'un grand client qui va contracter avec un concurrent.
<b>Fournisseurs</b>	Réduction des prix pratiqués par les fournisseurs, partenariats avec les fournisseurs pour améliorer la qualité des produits...	Concentration d'entreprises de fournisseurs qui réduit la capacité à faire jouer la concurrence pour bénéficier de tarifs plus compétitifs.
<b>Financeurs</b>	Augmentation des subventions accordées	Réduction des montants de découvert autorisé par la banque.
<b>Autres parties prenantes</b>	Implantation d'entreprises sur le territoire d'une collectivité locale, source de revenus et d'emplois pour les administrés.	Voisinage des entrepôts se plaignant des nuisances dues à l'activité de l'entreprise (bruit...),
<b>Macro-env</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Politique</b>	Election d'un maire qui soutient le type d'activité de l'entreprise	Réduction des aides de la mairie pour le type d'activité de l'entreprise
<b>Économique</b>	Baisse des taux d'intérêt qui réduisent le coût des investissements.	Crise économique qui réduit le pouvoir d'achat des clients.
<b>Socioculturelle</b>	Tendance globale à un retour de la consommation de produits locaux qui dynamise la demande locale.	Vieillesse de la population qui menace l'équilibre budgétaire
<b>Technologique</b>	Innovation technologique permettant de réduire les coûts de production, de développer de nouveaux produits...	Innovation qui réduit fortement l'avantage concurrentiel développé de longue date par une entreprise (le numérique dans la photographie qui se substitue à l'argentique).
<b>Écologique</b>	Découverte d'un nouveau composant qui réduit les coûts de production.	Réchauffement climatique qui incite les organisations à diminuer leur consommation d'énergie.
<b>Légal</b>	Réglementation taxant les importations de produits concurrents.	Loi alourdissant la fiscalité des entreprises ou celle des produits distribués.

Source : Elaboré sur la base de (SIEGEL, D., 2004).

### 2.3. Diagnostic organisationnel

- Le diagnostic organisationnel est le diagnostic de l'organisation de l'entreprise (L'entreprise fait-elle ce qu'il faut et comme il faut ?). Il permet d'améliorer la performance opérationnelle de l'entreprise.
  - Il résulte du constat d'un: dysfonctionnement, besoin d'adopter de nouveaux processus de travail suite à un grand changement –Réorganisation, restructuration- (démarche qualité, introduction d'un ERP, ...) ou d'un besoin de comprendre les fonctionnements pour orienter l'action.
  - Le diagnostic organisationnel agit en repérant les zones de non pertinence et d'incohérence des différents objets organisationnels suivants: structure, systèmes de gestion, valeurs et normes de comportements, mais aussi en étudiant le degré de cohérence entre ces éléments.
- **Analyse de la structure :** le type de structure à adopter dépend du degré voulu de: formalisation, spécialisation, standardisation, hiérarchisation, complexité, centralisation et professionnalisme. Ainsi, il est question de vérifier la cohérence de l'une de ces structures avec le contexte de l'entreprise :

**Tableau N°10 : Formes structurelles possibles**

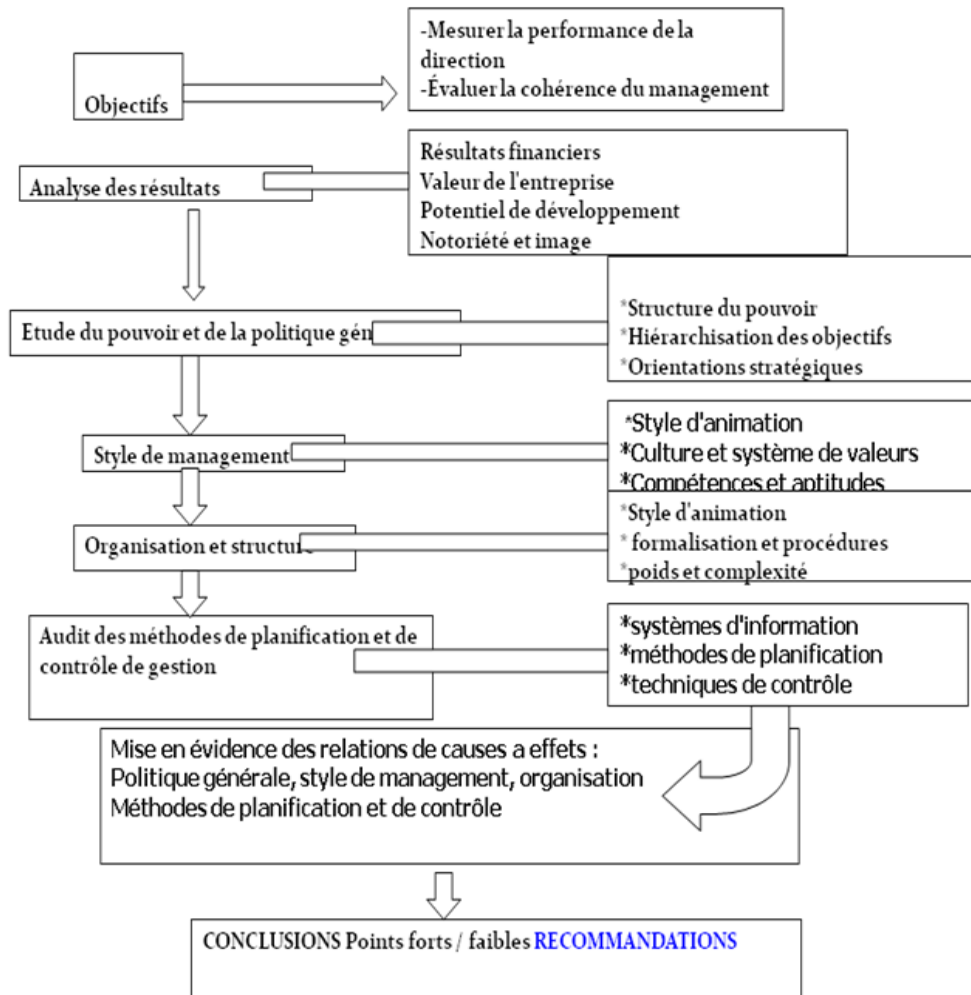
Forme structurelle	Avantages
Fonctionnelle	Prédomine des logiques d'expertises de gestion
Divisionnelle	Favorise l'orientation produits/marchés
Matricielle	Met en relation des dimensions technologies et marchés
Projets (ad'hoc)	Facilite l'innovation
En réseau	Assure la proximité des clients et des partenaires, facilite les échanges et permet des décisions plus rapides

Source : Elaboré sur la base de (MARION, A. et autres., 2012).

- **Analyse des systèmes de gestion :** ces systèmes sont à l'articulation des logiques d'entreprise et des logiques d'acteurs. A ce stade, il est question d'analyser le rythme avec lequel les responsables avancent et dans quelle direction ils le font. Mais aussi, veiller à l'abandon de la logique de contrôle pour une logique de pilotage.
- **Analyse des valeurs et des normes de comportement :** l'analyse à ce stade veillera à : connaître les croyances partagées par l'ensemble des groupes de l'entreprise pour mieux interpréter les pratiques ; Cerner la dimension culturelle de la situation analysée en expliquant les parcours de vie des acteurs clés et en reconstituant la mise en place d'un outil racontée par les salariés et en analysant les mythes et rites ; Analyser ce que les acteurs ont à perdre ou à gagner dans un changement ; Déterminer leurs ressources (les sources de pouvoir qu'ils détiennent : information, statut, ....) ; Et analyser les styles de management des dirigeants.

Ces éléments à analyser, au travers d'un diagnostic organisationnel, peuvent être synthétisés comme suit :

**Figure N°18 : Principaux éléments à analyser dans le cadre d'un diagnostic organisationnel**



Source : Elaboré par nos soins

### **Encadré N°05 : Rappel de quelques principes de base en matière d'organisation**

- Toute organisation doit être explicite, connue et comprise de tout le personnel. Ceci implique qu'elle soit formalisée, même de manière -simple.
  - Les tâches, responsabilités et objectifs doivent être précis par fonctions (ou service et par personnes (contenu des postes).
  - Les processus de prise de décisions doivent être fixés en fonction de l'importance et de la nature des décisions (stratégiques, de gestion, courantes).
- Un système (formel ou informel) de communication doit permettre la circulation rapide de l'information (verticale, descendante et ascendante, horizontale).
- Les postes doivent être occupés par des personnes disposant des compétences nécessaires.
  - Le nombre de niveaux hiérarchiques et de personnel d'encadrement ne doit pas être trop important



### 2.4. Diagnostic qualité

- Le diagnostic qualité est l'examen méthodique de tout ou d'une partie de l'entreprise pour évaluer la situation (les points forts et les insuffisances de cette dernière) dans le domaine de la qualité, rechercher les causes précises de ces insuffisances et aboutir à un plan d'action en vue de leur réduction. Et ce dans une perspective d'amélioration continue de ses performances.
- Ainsi, lors de cette analyse il est primordial d'évaluer la cohérence du système de management de la qualité et de son efficacité au travers des éléments suivants :

**Tableau N°11 : Principaux éléments à analyser dans le cadre d'un diagnostic qualité**

<b><u>Satisfaction du client</u></b> <b>La mesure dans laquelle l'organisation satisfait ses clients externes</b>	
La perception qu'ont les clients des produits, services et relations clients	Quelles sont les mesures complémentaires de la satisfaction des clients ?
<b><u>Leadership</u></b> <b>Comment par leurs attitudes et actions, les cadres dirigeants soutiennent et assurent la promotion d'une culture du MQT</b>	
Comment les managers s'impliquent de manière visible dans la culture d'un MQT ?	Comment soutiennent-ils l'amélioration et l'implication en fournissant des ressources et une aide appropriée ?
Comment s'impliquent-ils vis-à-vis des clients, fournisseurs et autres organisations externes ?	Comment reconnaissent-ils et apprécient-ils les efforts et les réalisations du personnel ?
<b><u>Politique et stratégie</u></b> <b>Comment l'organisation formule, déploie, examine sa politique et sa stratégie et les traduit en plans et en actions</b>	
Comment la politique et la stratégie sont basées sur une information adéquate, loyale et détaillée ?	Comment la politique et la stratégie sont développées, communiquées, mises en œuvre, mises à jour et améliorées ?
<b><u>Gestion du personnel</u></b> <b>Comment l'entreprise libère la totalité du potentiel de son personnel</b>	
Comment les ressources humaines sont planifiées et améliorées et les compétences sont soutenues et développées ?	Comment le personnel s'implique, se voit déléguer une responsabilité et obtient une reconnaissance ?
Comment le personnel marque son accord avec les objectifs ?	Comment l'organisation se soucie de son personnel et entretient un véritable dialogue ?
<b><u>Satisfaction du personnel</u></b> <b>La mesure dans laquelle l'organisation satisfait son personnel</b>	
La perception qu'a le personnel de son organisation	Quelles sont les mesures complémentaires pour la satisfaction du personnel ?



## CHAPITRE II : Diagnostic d'entreprise

<b>Processus</b>	
<b>Comment l'entreprise identifie, gère, examine et améliore ses processus</b>	
Comment sont identifiés les processus indispensables au succès de l'entreprise ?	Comment les processus sont examinés et les objectifs fixés en vue d'aboutir à des améliorations ?
Comment les processus sont améliorés grâce à l'innovation et à la créativité ?	Comment les processus sont modifiés et les bénéfices évalués ?
<b>Ressources</b>	
<b>La mesure dans laquelle les ressources de l'organisation sont gérées de manière effective et efficace</b>	
Comment les ressources financières, matérielles et immatérielles sont gérées ?	Comment l'information et le relationnel sont gérés ?
<b>Intégration à la vie des parties prenantes</b>	
<b>La mesure dans laquelle l'organisation répond aux besoins et attentes des parties prenantes</b>	
La perception qu'ont les parties prenantes de l'organisation	Quelles sont les mesures complémentaires de l'impact de l'organisation sur la vie des parties prenantes ?
<b>Résultats opérationnels</b>	
<b>La mesure dans laquelle l'organisation atteint les objectifs opérationnels planifiés et répond aux besoins et attentes de tous le détenteurs d'une participation dans l'organisation</b>	
Les mesures financières des performances de l'organisation	Quelles sont les mesures non financières des performances de l'organisation ?

Source : Elaboré sur la base de (SIEGEL, D., 2004).

### 2.5. Diagnostic fonctionnel

- Le diagnostic fonctionnel est le diagnostic d'une seule fonction de l'entreprise (commerciale, gestion des ressources humaines, finance, achats, production, ...).
- Il est strictement limité à une fonction dont le fonctionnement n'est pas satisfaisant et dont on veut identifier les causes des dysfonctionnements.
- Il porte autant sur la redéfinition de la stratégie de cette fonction que sur son organisation (processus, outils, compétences de l'équipe et modèle organisationnel).

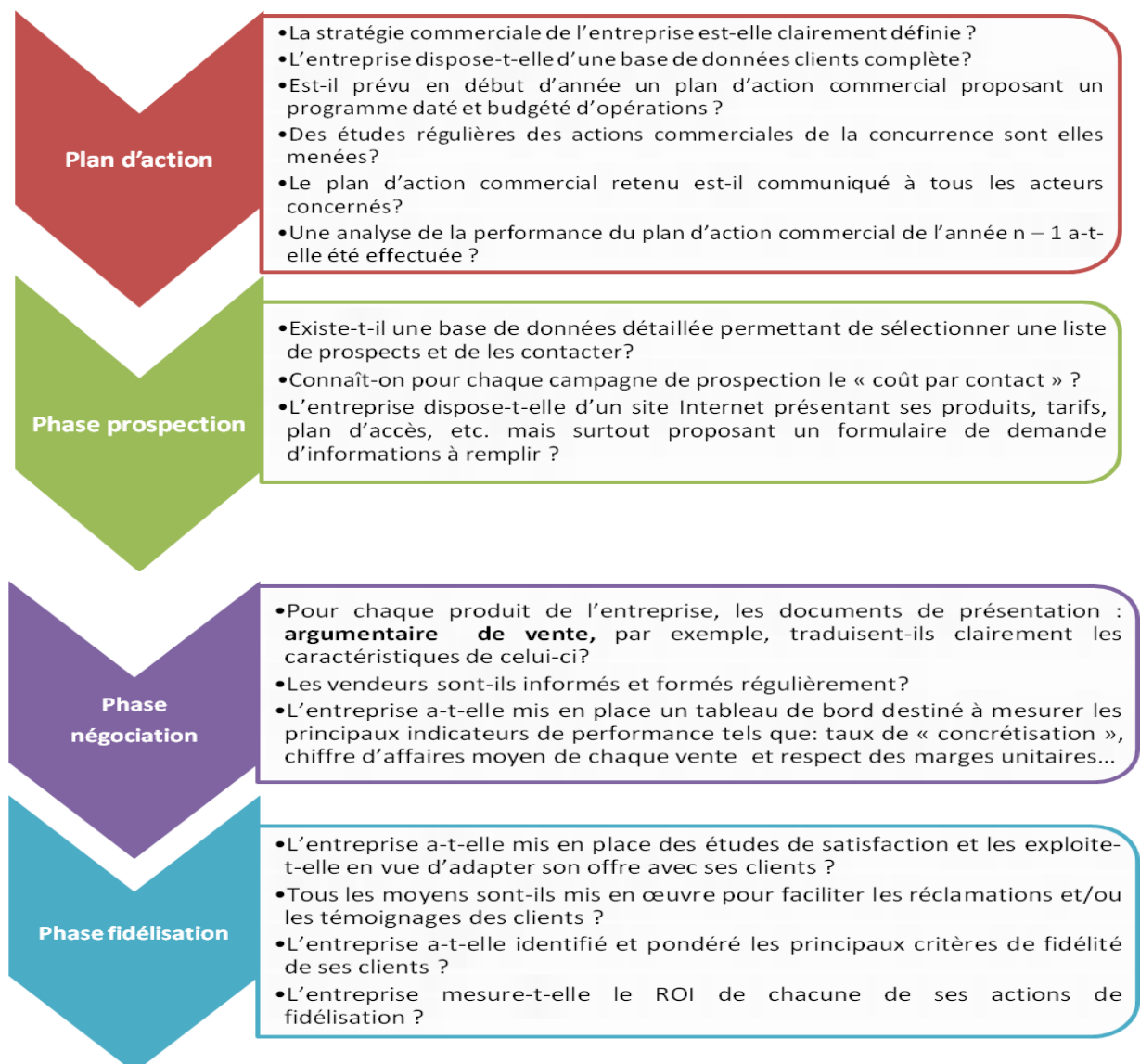
Dans ce qui suit, on portera l'attention sur seulement deux fonctions, à savoir: la fonction commerciale et la fonction ressources humaines ; et ce pour des contraintes de temps (et sachant également que le module d'analyse financière a déjà été dispensé en cycle préparatoire).

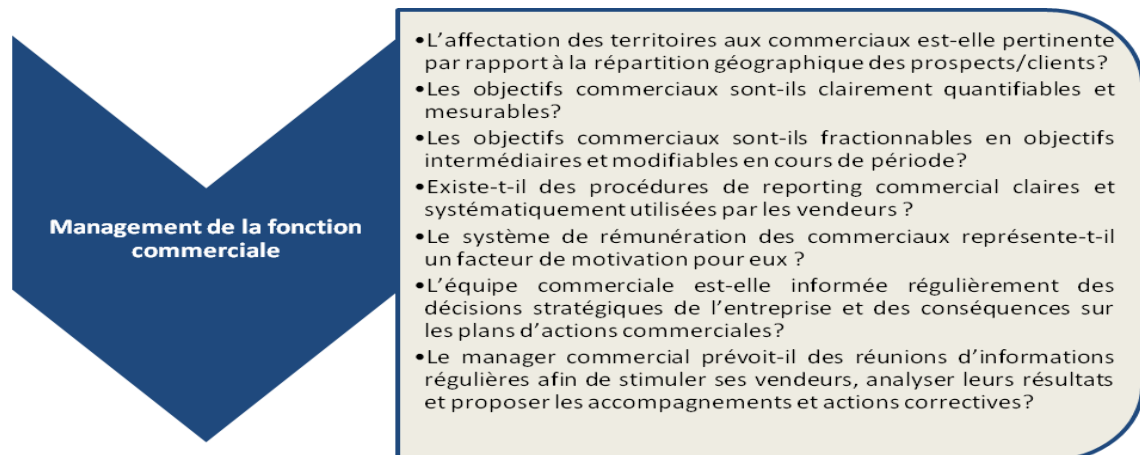
#### 2.5.1. Diagnostic commercial

- Henri Ford disait : « ce ne sont pas les employeurs qui payent les salaires... ce sont les clients ». Derrière cette citation historique réside, pour la survie de l'entreprise, toute l'évidence de la nécessité du chiffre d'affaires et donc de la vente.

- Actuellement, se conjuguent deux facteurs contraignants pour la performance commerciale des entreprises, d'une part, l'offre de produits s'est largement enrichie créant ainsi une concurrence accrue, d'autre part, les clients sont devenus encore plus volatiles, « zappant » d'un produit à l'autre, et donc infiniment plus difficiles à fidéliser.
- Pour mener un diagnostic commercial, deux approches s'offre à nous. Soit on analyse le processus commercial de l'entreprise (à travers ses différentes phases partant de la phase de planification à celle de la fidélisation des clients) ou son mix marketing (à travers ses 4 P classiques).

**Figure N°19 : Principaux éléments à analyser dans le cadre d'un diagnostic commercial suivant le processus commercial**





Source : Elaboré sur la base de (MARION, A. et autres., 2012).

**Figure N°20 : Principaux éléments à analyser dans le cadre d'un diagnostic commercial suivant le mix marketing**

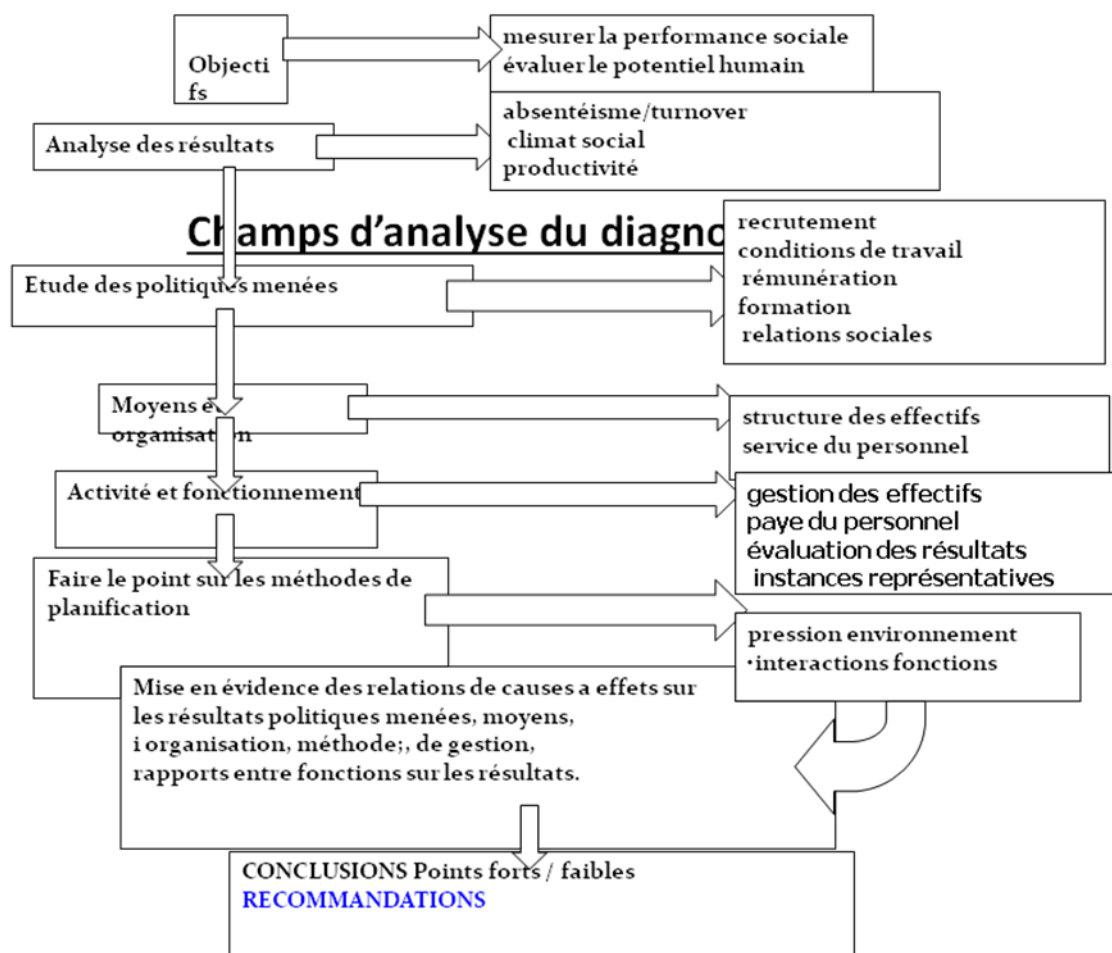
<p style="text-align: center;"><b><u>Produit</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le portefeuille produit.</li> <li>▪ Les améliorations successives apportées aux produits.</li> <li>▪ Les caractéristiques techniques et fonctionnelles des produits et leur aptitude à répondre aux besoins.</li> <li>▪ La position des produits sur leur cycle de vie.</li> <li>▪ La présentation du produit (l'emballage).</li> <li>▪ Le volume et l'évolution des ventes par produit</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Prix</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La fixation des prix selon : Le cout de revient Le prix psychologique. Les prix de la concurrence.</li> <li>▪ Les stratégies des prix: Prix de pénétration, Prix d'écrémage, prix d'alignement.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Promotion</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quels sont les moyens utilisés pour la promotion et la publicité ?</li> <li>▪ Les efforts fournis sont-ils suffisants pour atteindre la clientèle ciblée ?</li> <li>▪ Quelle est l'importance du budget alloué ?</li> <li>▪ Quelles sont les compétences des personnes chargées de la communication et quels sont les moyens dont ils disposent ?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Place</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribution pour les grossistes (B to ...).</li> <li>▪ Distributions pour le client final (B to ...).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Marché</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le pouvoir d'achat des consommateurs</li> <li>▪ Les besoins et leur évolution</li> <li>▪ Comprendre pourquoi le consommateur va vers tel ou tel produit et quelles sont ses préférences ?</li> <li>▪ L'analyse de la concurrence.</li> <li>▪ L'image de marque de l'entreprise.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Force de vente</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profil de la force de vente</li> <li>▪ Management de la force de vente</li> <li>▪ Efficience de la force de vente</li> <li>▪ Evaluation du potentiel</li> </ul>

Source : Elaboré sur la base de (MARION, A. et autres., 2012).

2.5.2. Diagnostic des ressources humaines

- Le diagnostic des ressources humaines ou social ambitionne d'évaluer le potentiel humain de l'entreprise et ses perspectives d'évolution (A titre préventif). Ou analyser et comprendre les résultats obtenus pour mesurer la performance sociale (A titre curatif).
- Ainsi, lors de cette analyse il est primordial d'évaluer la cohérence et l'efficacité des éléments suivants :

**Figure N°21 : Principaux éléments à analyser dans le cadre d'un diagnostic social**



Afin de parvenir aux objectifs du diagnostic et le conduire dans de bonnes conditions notamment dans le cadre d'un management de la qualité, il est primordial de faire appel à un ensemble d'outils de la qualité, tels que : la méthode des 5 pourquoi, le diagramme d'Ishikawa, la méthode du **QQOQCCP** et d'autres. Les plus importants de ces derniers seront développés dans le troisième chapitre de ce présent support de cours.

## **S'ENTRAINER POUR MIEUX RETENIR**

**Volet 01 : ENONCES QCU**

**Volet 02 : CORRIGES QCU**

**VOLET 01 : Enonces QCU**

*Sélectionnez la bonne réponse*

**1. Selon les normes internationales reconnues, la qualité c'est :**

- a. l'absence de défaut pendant la période de garantie.
- b. la satisfaction des actionnaires de l'organisme.
- c. l'aptitude à satisfaire des exigences.
- d. la fiabilité du produit uniquement.

**2. La qualité est définie par la formule :**

- a. Performance du produit / Attentes de l'entreprise.
- b. Performance du produit / Attentes de l'utilisateur.
- c. Performance du produit / Performance globale.
- d. Performance de l'entreprise / Performance des concurrents.

**3. Dans une culture qualité, on joue sur le :**

- a. court terme.
- b. moyen terme.
- c. long terme.

**4. Dans une culture qualité, on prend en compte le :**

- a. consommateur.
- b. produit.
- c. service.

**5. C'est prioritaire en matière de qualité,**

- a. l'implication des clients.
- b. l'implication du responsable qualité.
- c. l'implication de la direction.

**6. L'un des items suivants est un exemple de non qualité :**

- a. Le site de l'entreprise se situe à 50 km de l'agglomération la plus proche.
- b. Le prix du produit est plus élevé que ce que propose la concurrence.
- c. Le produit est livré sans notice d'utilisation.

**7. Dans une entreprise, le service Qualité doit-il être :**

- a. un service indépendant de tous les autres (y compris de la direction).
- b. rattaché à la direction.
- c. rattaché à la production.

**8. La politique qualité doit être établie :**

- a. par les instances politiques.
- b. par le responsable qualité.
- c. par le management.
- d. pour le client.

**9. Il doit y avoir une cohérence entre la politique qualité et les objectifs de l'entreprise :**

- a. Oui, mais pas tout le temps.
- b. Oui.
- c. Non.

**10. Une des actions ci-dessous ne fait pas parti des rôles d'un responsable dans le cadre d'une démarche qualité :**

- a. Déléguer.
- b. Coacher.
- c. Guider.
- d. Ordonner.

**11. Dans une démarche de qualité, la bonne attitude à avoir face à un problème est de :**

- a. se justifier.
- b. le prévenir.
- c. l'ignorer.
- d. le nier.

**12. Dans la démarche « qualité totale » les groupes d'amélioration de la qualité sont-ils souhaitables ?**

- a. Oui
- b. Non

**Justifiez votre réponse :**

.....

**13. Le contrôle qualité peut-il être une composante de la démarche « qualité totale » ?**

- a. Oui
- b. Non

**Justifiez votre réponse :**

.....

**14. Un Système de Management de la Qualité (SMQ) a pour objet :**

- a. de contrôler les produits et d'éliminer les non-conformités.
- b. d'orienter l'organisme en matière de qualité.
- c. de gérer les relations clients / fournisseurs.
- d. de gérer le département qualité lui-même.

**15. Le management de la qualité consiste à :**

- a. Faire
- b. Faire vérifier
- c. Prévoir Faire vérifier
- d. Prévoir Faire vérifier améliorer

**16. Afin de démontrer son engagement au développement et à la mise en œuvre du système qualité ainsi qu'à l'amélioration continue, la Direction doit :**

- a. s'assurer que chacun dans l'organisme connaît son rôle et ses responsabilités.
- b. faire écrire la politique qualité au responsable qualité.
- c. l'expliquer oralement à l'auditeur.

**17. Dans le cadre du SMQ, la citation d'Einstein. A : « La vie, c'est comme une bicyclette : il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre. » fait référence au principe :**

- a. d'implication du personnel.
- b. d'amélioration continue.
- c. d'orientation client.
- d. de leadership.

**18. Dans le cadre du SMQ, la citation de Franklin. B : « Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. ... » fait référence au principe :**

- a. d'implication du personnel.
- b. d'orientation client.
- c. de leadership.

**19. Les principes du SMQ selon la norme ISO 9001 : 2015 sont au nombre de :**

- a. six (06).
- b. sept (07).
- c. huit (08).

**20. Dans les principes de management de la qualité on trouve :**

- a. La démarche qualité
- b. L'approche processus
- c. La politique qualité
- d. L'approche par les risques



**21. Dans la roue de Deming, le A est pour :**

- a. Analyser les données
- b. Agir
- c. Apporter le support
- d. Aligner

**22. Qu'est-ce qu'une certification ?**

- a. La reconnaissance par un organisme qualifié de la conformité d'une organisation à un cahier des charges.
- b. La reconnaissance par un organisme qualifié de l'aptitude d'une entité à répondre à des exigences spécifiées.
- c. La reconnaissance par un organisme qualifié d'un niveau de compétence.

**23. La norme ISO 9001 est :**

- a. française.
- b. européenne.
- c. internationale.

**24. La norme ISO 9001 s'intéresse :**

- a. à l'environnement.
- b. à l'organisation et au management.
- c. à la sécurité sur les chantiers.

**25. Une seule des affirmations suivantes est correcte. Laquelle ?**

- a. Un produit peut être certifié ISO 9001
- b. Un service peut être certifié ISO 9001
- c. Le système de management d'une entreprise peut être certifié ISO 9001
- d. Toute entreprise de plus de 100 personnes doit être certifiée ISO 9001

**26. La norme ISO 9001 peut être utilisée pour évaluer la capacité de l'organisme à satisfaire :**

- a. les exigences des clients, les exigences légales du pays auquel le client appartient ainsi que celle de l'organisme lui-même.
- b. les exigences des clients et les exigences légales du pays auquel le client appartient.
- c. les exigences des clients et les exigences de l'organisme lui-même.
- d. les exigences des clients.

**27. Quelle est l'exigence intrinsèque parmi ces exigences de la norme ISO 9001 :**

- a. Orientation client.
- b. Responsabilité de la direction.
- c. Approche décousue.

**28. La norme ISO 9001 est reconnue :**

- a. en Algérie.
- b. en Europe et aux Etats unis.
- c. partout dans le monde.

**29. Les secteurs d'activité concernés par la norme ISO 9001 sont:**

- a. les industries de pointe.
- b. les métiers de services.
- c. tous les secteurs d'activité.

**30. La norme ISO 9001 :**

- a. est applicable uniquement si un client l'exige contractuellement.
- b. laisse chaque organisme libre de l'appliquer ou non.
- c. est légalement obligatoire aux USA et en Europe.
- d. est applicable uniquement dans l'industrie.

**31. Une norme permettant une certification est composée :**

- a. d'exigences.
- b. de définitions.
- c. de règles de fonctionnement.

**32. Le certificat ISO 9001 est valable :**

- a. un an.
- b. deux ans.
- c. trois ans.

**33. Le diagnostic d'entreprise est un outil :**

- a. Du management de la qualité.
- b. De mesure de la performance.
- c. De conduite du changement.
- d. De pilotage de l'activité.

**34. Le diagnostic d'entreprise suit la démarche suivante :**

- a. Mise en œuvre du diagnostic, Planification, mise en œuvre des recommandations, communication et suivi.
- b. Mise en œuvre du diagnostic, mise en œuvre des recommandations, planification, communication et suivi.
- c. Planification, communication et suivi, mise en œuvre du diagnostic, mise en œuvre des recommandations.
- d. Planification, mise en œuvre du diagnostic, mise en œuvre des recommandations, communication et suivi.

**35. Que signifie D.A.S ?**

- a. Domaines d'Activités Supérieures.
- b. Direction Automatisée Supérieure.
- c. Domaines d'Activités Stratégiques.

**36. Un diagnostic commercial est un diagnostic :**

- a. organisationnel.
- b. fonctionnel.
- c. stratégique.
- d. global.

**37. Un diagnostic social est un diagnostic :**

- a. organisationnel.
- b. fonctionnel.
- c. stratégique.

**38. Un diagnostic qualité est un diagnostic :**

- a. fonctionnel.
- b. transversal.
- c. global.

**39. les valeurs et normes de comportement fait parti du champ d'analyse du diagnostic:**

- a. organisationnel.
- b. fonctionnel.
- c. stratégique.
- d. global.

**40. Le diagnostic organisationnel est un diagnostic partiel :**

- a. Vrai
- b. Faux

**Justifiez votre réponse :**

.....

**41. Le manager utilise l'analyse SWOT par :**

- a. pays.
- b. domaine d'activité stratégique.
- c. marché.

**42. Le modèle Pestel est un outil d'analyse :**

- a. du microenvironnement de l'entreprise.
- b. du macroenvironnement de l'entreprise.
- c. de l'environnement global de l'entreprise.

**43. Le microenvironnement de l'entreprise :**

- a. comprend les concurrents et les partenaires directs de cette dernière.
- b. comprend les concurrents et les partenaires indirects de cette dernière.
- c. comprend l'ensemble de l'environnement général de cette dernière.

**44. Analyser le microenvironnement de l'entreprise fait parti du champ d'analyse du diagnostic:**

- a. organisationnel.
- b. fonctionnel.
- c. stratégique.

**45. Le macroenvironnement de l'entreprise :**

- a. comprend les concurrents et les partenaires directs de cette dernière.
- b. comprend les concurrents et les partenaires indirects de cette dernière.
- c. comprend l'ensemble de l'environnement général de cette dernière.

**46. Analyser le microenvironnement de l'entreprise fait parti du champ d'analyse du diagnostic:**

- a. organisationnel.
- b. fonctionnel.
- c. stratégique.

**47. Une opportunité est :**

- a. spécifique aux partenaires.
- b. favorable à la croissance du marché étudié.
- c. un élément vis-à-vis duquel l'entreprise peut réagir efficacement.

**48. Une menace est :**

- a. rattachée aux partenaires.
- b. défavorable à la croissance du marché étudié.
- c. un élément vis-à-vis duquel l'entreprise ne peut réagir efficacement.

**49. Une force est :**

- a. Spécifique aux partenaires.
- b. Favorable à la croissance du marché étudié.
- c. Un élément vis-à-vis duquel l'entreprise peut réagir efficacement.

**50. Une faiblesse est :**

- a. rattachée aux partenaires.
- b. défavorable à la croissance du marché étudié.
- c. un élément vis-à-vis duquel l'entreprise ne peut réagir efficacement.

**VOLET 02 : Corrigés QCU**

*Sélectionnez la bonne réponse*

**1. Selon les normes internationales reconnues, la qualité c'est :**

- a. l'absence de défaut pendant la période de garantie.
- b. la satisfaction des actionnaires de l'organisme.
- c. **l'aptitude à satisfaire des exigences.**
- d. la fiabilité du produit uniquement.

**2. La qualité est définie par la formule :**

- a. Performance du produit / Attentes de l'entreprise.
- b. **Performance du produit / Attentes de l'utilisateur.**
- c. Performance du produit / Performance globale.
- d. Performance de l'entreprise / Performance des concurrents.

**3. Dans une culture qualité, on joue sur le :**

- a. court terme.
- b. moyen terme.
- c. **long terme.**

**4. Dans une culture qualité, on prend en compte le :**

- a. **consommateur.**
- b. produit.
- c. service.

**5. C'est prioritaire en matière de qualité,**

- a. l'implication des clients.
- b. l'implication du responsable qualité.
- c. **l'implication de la direction.**

**6. L'un des items suivants est un exemple de non qualité :**

- a. Le site de l'entreprise se situe à 50 km de l'agglomération la plus proche.
- b. Le prix du produit est plus élevé que ce que propose la concurrence.
- c. **Le produit est livré sans notice d'utilisation.**

7. Dans une entreprise, le service Qualité doit-il être :

- a. un service indépendant de tous les autres (y compris de la direction).
- b. rattaché à la direction.
- c. rattaché à la production.

8. La politique qualité doit être établie :

- a. par les instances politiques.
- b. par le responsable qualité.
- c. par le management.
- d. pour le client.

9. Il doit y avoir une cohérence entre la politique qualité et les objectifs de l'entreprise :

- a. Oui.
- b. Oui, mais pas tout le temps.
- c. Non.

10. Une des actions ci-dessous ne fait pas parti des rôles d'un responsable dans le cadre d'une démarche qualité :

- a. Déléguer.
- b. Coacher.
- c. Guider.
- d. Ordonner.

11. Dans une démarche de qualité, la bonne attitude à avoir face à un problème est de :

- a. se justifier.
- b. le prévenir.
- c. l'ignorer.
- d. le nier.

12. Dans la démarche « qualité totale » les groupes d'amélioration de la qualité sont-ils souhaitables ?

- a. Oui
- b. Non

*Justifiez votre réponse : plus que souhaitable, car l'un des principes du management de la qualité est l'atteinte de l'amélioration continue et sans ces groupe ça risque d'être difficile.*

13. Le contrôle qualité peut-il être une composante de la démarche « qualité totale » ?

- a. Oui
- b. Non

*Justifiez votre réponse : veiller à rester dans la qualité totale et de ce fait dans l'amélioration continue ne peut se faire sans une révision du SMQ soit son contrôle.*

14. Un Système de Management de la Qualité (SMQ) a pour objet :

- a. de contrôler les produits et d'éliminer les non-conformités.
- b. **d'orienter l'organisme en matière de qualité.**
- c. de gérer les relations clients / fournisseurs.
- d. de gérer le département qualité lui-même.

15. Le management de la qualité consiste à :

- a. Faire
- b. Faire vérifier
- c. Prévoir Faire vérifier
- d. **Prévoir Faire vérifier améliorer**

16. Afin de démontrer son engagement au développement et à la mise en œuvre du système qualité ainsi qu'à l'amélioration continue, la Direction doit :

- a. **s'assurer que chacun dans l'organisme connaît son rôle et ses responsabilités.**
- b. faire écrire la politique qualité au responsable qualité.
- c. l'expliquer oralement à l'auditeur.

17. Dans le cadre du SMQ, la citation d'Einstein. A : « La vie, c'est comme une bicyclette : il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre. » fait référence au principe :

- a. d'implication du personnel.
- b. **d'amélioration continue.**
- c. d'orientation client.
- d. de leadership.

18. Dans le cadre du SMQ, la citation de Franklin. B : « Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. ... » fait référence au principe :

- a. **d'implication du personnel.**
- b. d'orientation client.
- c. de leadership.

19. Les principes du SMQ selon la norme ISO 9001 : 2015 sont au nombre de :

- a. six (06).
- b. **sept (07).**
- c. huit (08).

20. Dans les principes de management de la qualité, on trouve :

- a. La démarche qualité
- b. **L'approche processus**
- c. La politique qualité
- d. L'approche par les risques



21. Dans la roue de Deming, le A est pour :

- a. Analyser les données
- b. Agir
- c. Apporter le support
- d. Aligner

22. Qu'est-ce qu'une certification ?

- a. La reconnaissance par un organisme qualifié de la conformité d'une organisation à un cahier des charges.
- b. La reconnaissance par un organisme qualifié de l'aptitude d'une entité à répondre à des exigences spécifiées.
- c. La reconnaissance par un organisme qualifié d'un niveau de compétence.

23. La norme ISO 9001 est :

- a. française.
- b. européenne.
- c. internationale.

24. La norme ISO 9001 s'intéresse :

- a. à l'environnement.
- b. à l'organisation et au management.
- c. à la sécurité sur les chantiers.

25. Une seule des affirmations suivantes est correcte. Laquelle ?

- a. Un produit peut être certifié ISO 9001
- b. Un service peut être certifié ISO 9001
- c. Le système de management d'une entreprise peut être certifié ISO 9001
- d. Toute entreprise de plus de 100 personnes doit être certifiée ISO 9001

26. La norme ISO 9001 peut être utilisée pour évaluer la capacité de l'organisme à satisfaire :

- a. les exigences des clients, les exigences légales du pays auquel le client appartient ainsi que celle de l'organisme lui-même.
- b. les exigences des clients et les exigences légales du pays auquel le client appartient.
- c. les exigences des clients et les exigences de l'organisme lui-même.
- d. les exigences des clients.

27. Quelle est l'exigence intrus parmi ces exigences de la norme ISO 9001 :

- a. Orientation client.
- b. Responsabilité de la direction.
- c. Approche décosue.

28. La norme ISO 9001 est reconnue :

- a. en Algérie.
- b. en Europe et aux Etats unis.
- c. partout dans le monde.

29. Les secteurs d'activité concernés par la norme ISO 9001 sont:

- a. les industries de pointe.
- b. les métiers de services.
- c. tous les secteurs d'activité.

30. La norme ISO 9001 :

- a. est applicable uniquement si un client l'exige contractuellement.
- b. laisse chaque organisme libre de l'appliquer ou non.
- c. est légalement obligatoire aux USA et en Europe.
- d. est applicable uniquement dans l'industrie.

31. Une norme permettant une certification est composée :

- a. d'exigences.
- b. de définitions.
- c. de règles de fonctionnement.

32. Le certificat ISO 9001 est valable :

- a. un an.
- b. deux ans.
- c. trois ans.

33. Le diagnostic d'entreprise est un outil :

- a. Du management de la qualité.
- b. De mesure de la performance.
- c. De conduite du changement.
- d. De pilotage de l'activité.

**34. Le diagnostic d'entreprise suit la démarche suivante :**

- a. Mise en œuvre du diagnostic, Planification, mise en œuvre des recommandations, communication et suivi.
- b. Mise en œuvre du diagnostic, mise en œuvre des recommandations, planification, communication et suivi.
- c. Planification, communication et suivi, mise en œuvre du diagnostic, mise en œuvre des recommandations.
- d. Planification, mise en œuvre du diagnostic, mise en œuvre des recommandations, communication et suivi.

**35. Que signifie D.A.S ?**

- a. Domaines d'Activités Supérieures.
- b. Direction Automatisée Supérieure.
- c. Domaines d'Activités Stratégiques.

**36. Un diagnostic commercial est un diagnostic :**

- a. organisationnel.
- b. fonctionnel.
- c. stratégique.
- d. global.

**37. Un diagnostic social est un diagnostic :**

- a. organisationnel.
- b. fonctionnel.
- c. stratégique.

**38. Un diagnostic qualité est un diagnostic :**

- a. fonctionnel.
- b. transversal.
- c. global.

**39. L'analyse des valeurs et normes de comportement fait parti du champ d'analyse du diagnostic:**

- a. organisationnel.
- b. fonctionnel.
- c. stratégique.
- d. global.

**40. Le diagnostic organisationnel est un diagnostic partiel :**

- a. Vrai
- b. Faux

**Justifiez votre réponse :** *le diagnostic organisationnel est un diagnostic transversal car il touche aux différents compartiments de l'entreprise.*

41. Le manager utilise l'analyse SWOT par :

- a. pays.
- b. domaine d'activité stratégique.
- c. marché.

42. Le modèle Pestel est un outil d'analyse :

- a. du microenvironnement de l'entreprise.
- b. du macroenvironnement de l'entreprise.
- c. de l'environnement global de l'entreprise.

43. Le microenvironnement de l'entreprise :

- d. comprend les concurrents et les partenaires directs de cette dernière.
- e. comprend les concurrents et les partenaires indirects de cette dernière.
- f. comprend l'ensemble de l'environnement général de cette dernière.

44. Analyser le microenvironnement de l'entreprise fait parti du champ d'analyse du diagnostic:

- a. organisationnel.
- b. fonctionnel.
- c. stratégique.

45. Le macroenvironnement de l'entreprise :

- a. comprend les concurrents et les partenaires directs de cette dernière.
- b. comprend les concurrents et les partenaires indirects de cette dernière.
- c. comprend l'ensemble de l'environnement général de cette dernière.

46. Analyser le macroenvironnement de l'entreprise fait parti du champ d'analyse du diagnostic:

- a. organisationnel.
- b. fonctionnel.
- c. stratégique.

47. Une opportunité est :

- a. spécifique aux partenaires.
- b. favorable à la croissance du marché étudié.
- c. un élément vis-à-vis duquel l'entreprise peut réagir efficacement.

**48. Une menace est :**

- a. rattachée aux partenaires.
- b. défavorable à la croissance du marché étudié.
- c. un élément vis-à-vis duquel l'entreprise ne peut réagir efficacement.

**49. Une force est :**

- a. Spécifique aux partenaires.
- b. Favorable à la croissance du marché étudié.
- c. Un élément vis-à-vis duquel l'entreprise peut réagir efficacement.

**50. Une faiblesse est :**

- a. rattachée aux partenaires.
- b. défavorable à la croissance du marché étudié.
- c. un élément vis-à-vis duquel l'entreprise ne peut réagir efficacement.

**OUTILS QUALITE POUR LE  
DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE**

**CHAPITRE  
III**

**Section 01 : Outils de diagnostic et d'aide à la prise de décision**

**Section 02 : Outils supports pour le diagnostic**

Diagnostiquer une entreprise, ou arriver à détecter l'origine des maux, pour pouvoir prendre les dispositions nécessaires et remédier à la situation (*aller dans une logique d'amélioration continue des performances de l'entreprise –la philosophie KAIZEN-*) ne peut se faire sans l'utilisation d'une série d'outils du management de la qualité.

L'objectif de ce dernier chapitre est d'opérationnaliser ce processus de diagnostic en présentant justement ces principaux outils qu'on pourrait utiliser dans ce sens (en raison de la contrainte temps, cette sélection des principaux outils a été faite). Que ce soit des outils qui interviennent directement dans le processus de détection et de résolution des problèmes et d'aide à la prise de décision ou encore d'outils support pouvant contribuer à l'exécution d'un diagnostic dans de bonnes conditions.

Afin d'atteindre cet objectif, un développement du cadre théorique accompagné d'exercices d'application et de minis cas, pour une meilleure assimilation, pour chacun des outils présentés ont été développés. Conduisant ainsi à l'organisation du chapitre autour de deux sections comme suit :

### **Section 01 : Outils de diagnostic et d'aide à la prise de décision**

### **Section 02 : Outils supports pour le diagnostic**

**NB.** L'ensemble de ces outils sont traités par des groupes d'étudiants de deux sous forme de travaux de recherche présentés en classe et débattus dans le cadre d'ateliers traitant des minis cas pour une meilleure assimilation.

Le présent chapitre donne une synthèse sur les principaux éléments à retenir pour chaque outil.

### **Section 01 : Outils de diagnostic et d'aide à la prise de décision**

La présente section a pour objet de présenter le mode de fonctionnement de quelques principaux outils de la qualité dédiés à la détection de l'origine d'un problème et contribuant à une meilleure prise de décision concernant les diverses options et solutions qui peuvent se présenter à l'entreprise. Cette sélection d'outils se présente comme suit :

1. Pourquoi (et Arbre des causes)
2. QQQCCP
3. Diagramme d'Ishikawa
4. Diagramme de Pareto
5. POKA YOKE
6. Démarche des 8D
7. Matrice de compatibilité

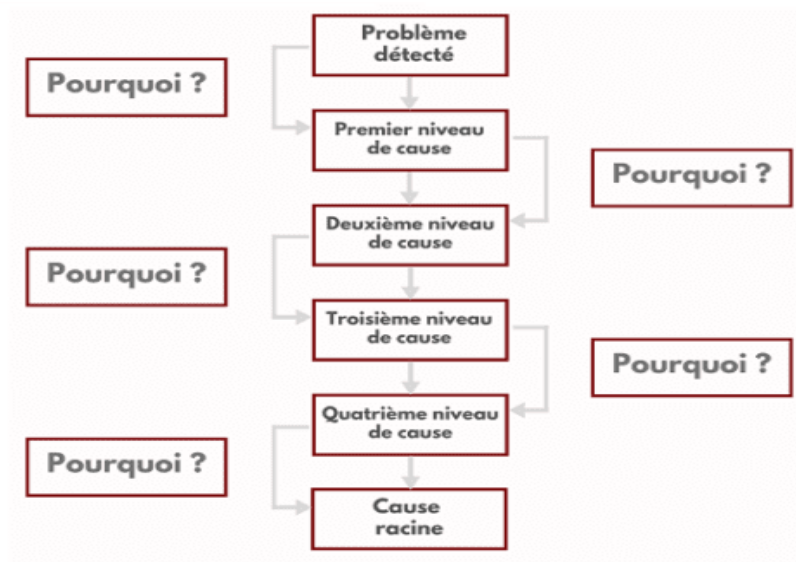
### 1. 5 Pourquoi (et Arbre des causes)

La présentation de cet outil se fera en donnant, d'abord, un aperçu sur ses fondements ; puis sur la méthodologie ou la démarche à suivre pour le mettre en place. Pour conclure avec un exemple d'application aidant à une meilleure assimilation du contenu présenté.

#### 1.1. Fondements de l'outil

- Les 5 Pourquoi, aussi appelés « 5 Why », est un outil de résolution de problème qui permet d'identifier les causes profondes d'un dysfonctionnement au sein d'une entreprise (et de ce fait aider à une prise de décision adéquate). Et ce en se posant successivement cinq questions commençant par « Pourquoi ».

**Figure N°22 : Forme 5 Pourquoi**



Source : (LEFEBRE. A. 2022)

- Les questions et les réponses qui découlent des « pourquoi ? » doivent être factuelles. C'est-à-dire que seuls des faits doivent être reportés, il ne faut pas laisser de place aux jugements : éliminer par exemple tout superlatif au sein des questions et réponses.  
« Baisse *conséquente* de production » ☹☹☹☹☹  
« Baisse de production *de 10 unités par heure* » 😊😊😊😊😊
- Les concepteurs de cette méthode estiment que le nombre de 5 fois (qui est une moyenne) est le plus à même à identifier les racines du dysfonctionnement car :  
Trop peu d'itérations == la vraie cause n'est pas trouvée.  
Trop de répétitions == le risque de se perdre dans des détails non gérables.  
Dans la pratique, ce nombre de 5 n'est pas absolu. Suivant le problème, il faudra plus ou moins d'itérations pour aboutir à la compréhension des causes originales.



- Chaque réponse à un « pourquoi ? » sert de base pour construire la question suivante. Il peut arriver qu'une réponse débouche sur plusieurs questions, dans ce cas il est préférable de conserver ces deux questions (voir plus) et de mener des questionnements parallèles. Et le fait d'investiguer ces autres pistes conduit à un autre outil, fonctionnant avec le même raisonnement, répondant au nom d' : **Arbre des causes** (dont un exemple d'application sera exposé un peu plus bas).
- Cet outil permet d'affiner l'analyse jusqu'à identifier la cause racine du problème : Ponctuel ou récurrent, il peut s'agir d'un dysfonctionnement technique, d'un défaut qualité, d'un problème managérial, stratégique, marketing, etc. se manifestant par différents symptômes.
- Pour que les 5 Pourquoi soient efficaces, il est impératif que la ou les personnes en charge de la résolution du problème soient compétentes. Sans une connaissance pointue de l'environnement impacté par le problème (par exemple ne pas connaître en profondeur les processus de production) il peut s'avérer difficile, si ce n'est impossible, de pointer la racine du dysfonctionnement.

### 1.2. Démarche à suivre

Afin de rendre opérationnel cet outil, une démarche de cinq (05) étapes peut être suivie :

#### **Figure N°23 : Les 5 Pourquoi ? : Démarche à suivre**

##### 1. Créer un groupe de travail

- Pour tirer profit de cet outil, il convient de travailler en groupe pour développer toute la créativité et la diversité de compétences nécessaires pour la recherche de causes potentielles. Chacun aura alors un point de vue singulier conduisant à une richesse pour résoudre l'équation posée. Toutefois, un animateur doit être nommé pour dynamiser le groupe tout en le maintenant focalisé sur le sujet

##### 2. Définir le problème

- Etape critique et souvent traitée trop rapidement. Pourtant, il est important pour la suite de la démarche de définir précisément le problème de base.
- Un énoncé trop long de la situation === démarche trop vaste.
- Un énoncé trop étriqué de la situation === l'équipe pourrait passer à côté des causes fondamentales.

##### 3. Poser la question "Pourquoi?" 5 fois

- En opérant en mode Brainstorming, l'équipe s'évertue à chaque itération de formuler une question "Pourquoi" factuelle :
- le nombre de 5 n'est pas une règle absolue.
- Il convient de s'arrêter dans l'exploration des causes lorsque plus qu'aucune possibilité ou réponse pertinente n'existe plus.

##### 4. Définir les actions correctives

- Une fois la cause racine du problème identifiée, il convient de s'attaquer à son traitement pour prévenir une nouvelle apparition du problème. Pour cela, il est important de construire un plan d'action comprenant les actions correctives (préventives ou curatives) à mener accompagnées d'indicateurs de suivi. Le choix des actions résulte là aussi d'un travail collectif.

##### 5. Suivre et surveiller l'efficacité des actions

- L'objectif est que l'événement indésirable ne se reproduise plus. La mise en surveillance du problème et de l'efficacité des actions est fondamentale. Si les actions correctives sont bien menées mais que le l'événement n'a pas disparu, alors la cause racine identifiée n'était pas la bonne (c'était seulement une cause intermédiaire). Il convient alors de relancer le processus d'analyse des 5 pourquoi.

Source : (GRANGER. L. 2023).

### 1.3. Exemples

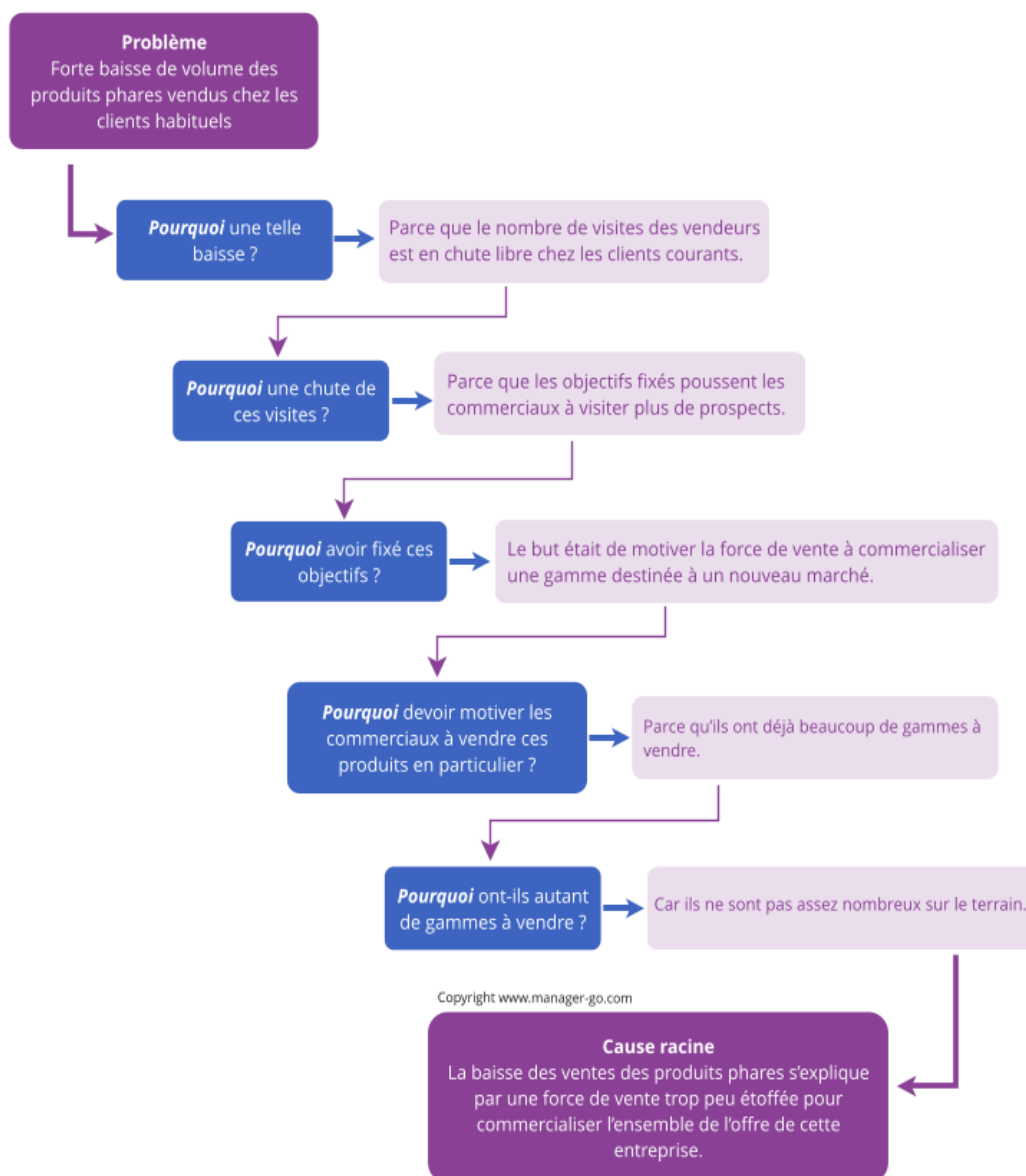
#### 1.3.1. 5 Pourquoi ?

C'est l'exemple d'une entreprise qui a pour problème : Une forte baisse du volume des produits phares vendus chez les clients habituels.

*On vous demande en tant que contrôleurs de gestion d'analyser la situation de cette entreprise en faisant ressortir la cause racine de ce problème.*

*L'analyse et la cause racine peuvent être simulées pour cette situation comme suit :*

**Figure N°24 : Les 5 Pourquoi ? : Exemple**



Source : (LEFEBRE. A. 2022)

En conclusion, la baisse des ventes des produits vedettes s'explique par une force de vente trop peu étoffée pour commercialiser l'ensemble de l'offre de cette entreprise.

**Les solutions possibles** : augmenter le nombre de vendeurs en embauchant ou en externalisant, puis revoir l'organisation commerciale en spécialisant les commerciaux par famille de produit ou par marché...

En n'allant pas au bout de l'analyse, le directeur commercial pourrait prendre de mauvaises décisions. Concluant par exemple que l'effort commercial est insuffisant chez les clients courants, il pourrait décider, en effet, de mettre la pression sur son équipe afin que ces commerciaux rencontrent plus souvent la clientèle habituelle. Avec les effets que l'on devine : démotivation, car incohérence avec les objectifs fixés et par conséquent, moins de primes, etc.

### 1.3.2. Arbre des causes

Le restaurant de Madame MAYONAISE connaît une baisse de son chiffre d'affaire.

La dame cherche à connaître les causes de cette baisse, elle se pose ainsi la question principale suivante : Pourquoi le chiffre d'affaires baisse-t-il ?

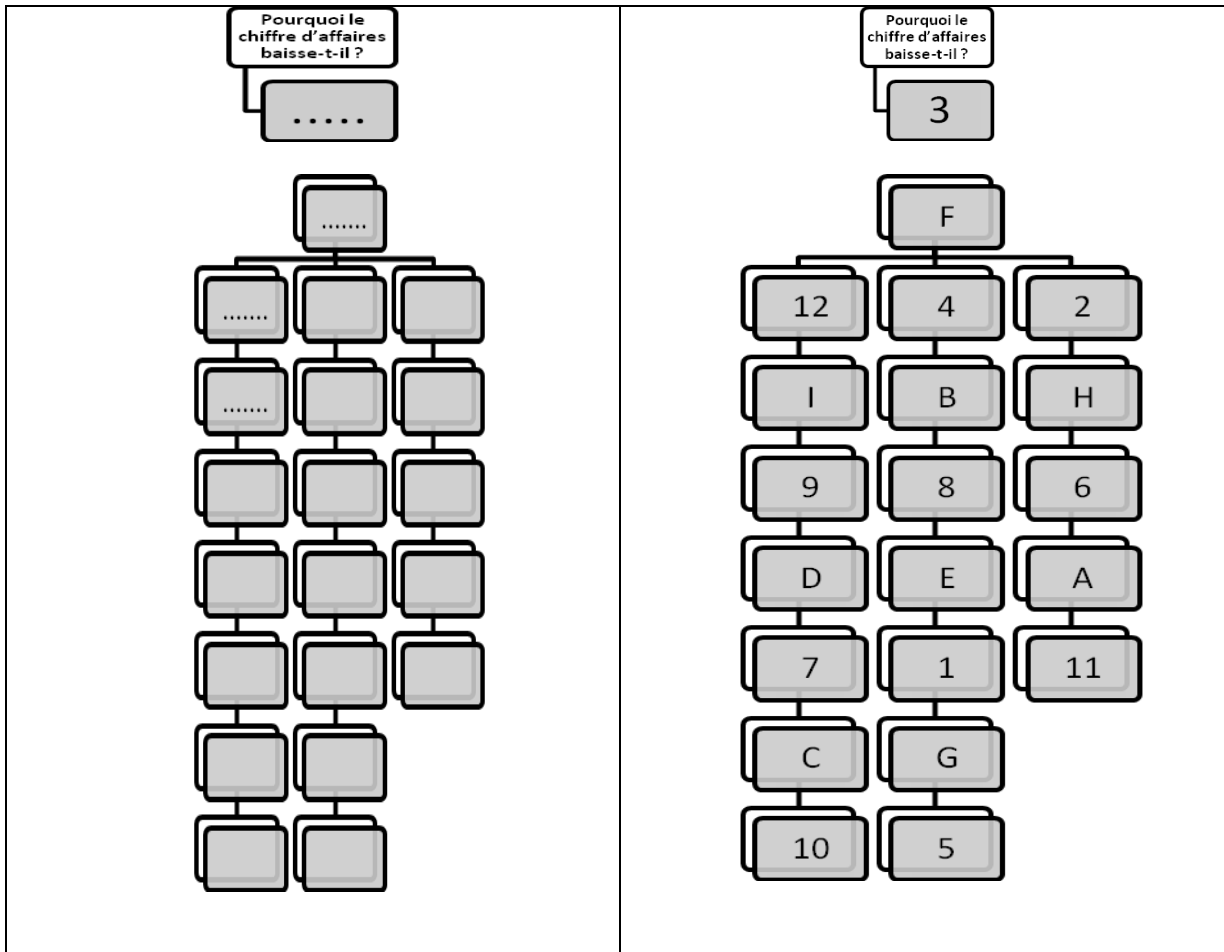
*Aidez Madame MAYONAISE à répertorier et à avoir un aperçu sur les différentes causes de cette baisse du chiffre d'affaire, à partir des éléments ci-dessous, en renseignant la figure ci-après :*

**Tableau N°12 : Exemple Arbre des causes : Enoncé**

Sous-questions posées	Causes ressorties
<p>A. Pourquoi ces nouveaux collaborateurs sont-ils moins rapides ?</p> <p>B. Pourquoi être passé au surgelé ?</p> <p>C. Pourquoi ne pas mener une étude de marché pour regagner en compétitivité ?</p> <p>D. Pourquoi ses produits répondent-ils plus aux attentes des clients que ceux proposés dans mon établissement ?</p> <p>E. Pourquoi avoir choisi ce fournisseur ?</p> <p>F. Pourquoi y a-t-il moins de clients ?</p> <p>G. Pourquoi ne pas changer de fournisseur ?</p> <p>H. Pourquoi cette baisse de vitesse de préparation ?</p> <p>I. Pourquoi ce concurrent est-il plus attractif ?</p>	<p>1. Car le rapport qualité/prix proposé par ce fournisseur était pour nous le plus intéressant lorsque nous avons ouvert notre établissement, il y a 3 ans de cela.</p> <p>2. Car la vitesse de notre service diminue. Il faut en moyenne 17 minutes pour préparer un plat contre 15 minutes le mois précédent.</p> <p>3. Car nous avons en moyenne 5 clients de moins par jour comparé au mois précédent.</p> <p>4. Car la qualité des nos produits diminue, nous sommes passés au surgelé pour les fruits.</p> <p>5. Car jusqu'à présent ce fournisseur nous convenait parfaitement.</p> <p>6. Car notre personnel est composé à 50 % de nouveaux collaborateurs.</p> <p>7. Car il a travaillé son étude de marché et a prêté une attention particulière aux attentes des clients en segmentant efficacement les consommateurs.</p> <p>8. Car les prix des fruits frais ont augmenté de 5 % chez notre fournisseur.</p> <p>9. Car il propose des produits qui répondent mieux aux attentes des clients.</p> <p>10. Car nous n'avons pas songé à mener une nouvelle étude de marché depuis 3 ans.</p> <p>11. Car ils ne disposent pas d'une formation qui les initie efficacement à la préparation de plats.</p> <p>12. Car un nouveau concurrent s'est implanté dans notre quartier.</p>

Source : (LEFEBRE. A. 2022)

Figure N°25 : Exemple Arbre des causes : Solution



Source : Elaboré par nos soins.

De cette analyse, il apparait que les causes racines mises en évidence se présentent comme suit :

- Etude de marché espacée.
- Augmentation des charges (cout de la MP).
- Personnel manquant de formation.

### 2. QQQQCCP

La présentation de cet outil se fera en donnant, d'abord, un aperçu sur ses fondements ; puis sur la méthodologie ou la démarche à suivre pour le mettre en place. Pour conclure avec un exemple d'application aidant à une meilleure assimilation du contenu présenté.

#### 2.1. Fondements de l'outil

- La méthode QQQQCCP, appelée également l'Hexamètre de Quintilien, est un outil de résolution de problème qui sert à décrire tous les aspects de ce problème. Aborder tous les angles d'une situation, d'un dysfonctionnement, permet à l'entreprise de mieux l'identifier et de pouvoir l'analyser. Le **QQQQCCP** est l'abréviation des pronoms interrogatifs suivants :

**Figure N° 26 : Contenu de la méthode « QQQQCCP »**



**Source : Elaboré par nos soins**

- La méthode peut se voir attribuer un axe supplémentaire, à savoir : le " Pour Quoi ?" : dans quel objectif ?
- La méthode peut être utilisée également dans de nombreux autres cas de figure (hors la résolution des problèmes) : en vente par exemple pour en constituer un argumentaire ou pour mener une étude de marché, en communication, en ressources humaines, en gestion des projets, pour animer des réunions, pour établir un plan d'action, ...
- En se posant ces bonnes questions, on peut collecter des informations quantitatives et qualitatives concernant la situation. C'est-à-dire réunir des données chiffrées et des informations factuelles qui définissent le problème.
- Les informations collectées suite à ces questionnements doivent être décrites de la manière la plus neutre et objective possible. Écarter les jugements personnels et les à priori permet d'identifier le problème sous sa forme la plus brute et donc de le résoudre avec efficacité.

## CHAPITRE III : Outils qualité pour le diagnostic d'entreprise

### 2.2. Démarche à suivre

La méthode QQQQCP permet de mener une analyse fine de la situation. Et ce d'une manière constructive, basée sur un questionnement systématique de façon à tourner le problème dans tous les sens et le décomposer dans toutes ses dimensions. On retrouve ci-dessous le détail et les apports de chaque question comme suit :

**Tableau N°13 : Méthode QQQQCP : Démarche à suivre**

Question	Définition	Exemple
Quoi	Le <i>Quoi</i> crée un cadre.	De quoi parle t-on ? Quelles sont les tâches à réaliser ? Qu'est-ce qui a fonctionné ? Quelles sont les étapes ? Quelle est la situation ?
Qui	Le <i>Qui</i> spécifie le ou les acteurs.	Qui s'en occupe ? Quelles sont les parties prenantes ? Quels sont les responsables du projet ? Quelles sont les personnes concernées ? Quels sont les fournisseurs ?
Où	Le <i>Où</i> indique l'endroit (physique ou virtuel).	Où aura lieu notre RDV ? Sur quelle page du site y a t-il ce bug ? Où a eu le lieu le problème ? Où est-ce que cela fait mal ? (diagnostic médical)
Quand	Le <i>Quand</i> définit une limite temporelle, une date, une heure, une durée ou encore une fréquence.	A quelle heure se retrouve t-on ? Quel jour cela s'est t-il passé ? Combien de fois par semaine ?
Comment	Le <i>Comment</i> fait référence aux moyens, procédés, processus.	Comment va t-on s'y prendre pour réaliser cet objectif ? Comment a t-il réussi ? Comment améliorer ma productivité ?
Combien	Le <i>Combien</i> renvoie à la notion de quantité, de volume, de somme, de valeur, de prix.	Combien investir dans ce nouveau système ? Combien de personnes travailleront sur ce sujet ? Combien de dépenses publicitaires ? Combien de prospects ? Quel prix définir pour ce nouveau produit ?
Pourquoi	Le <i>Pourquoi</i> définit un but, une finalité, une raison.	Pourquoi avoir choisi cet objectif ? Pourquoi est-ce qu'il a accepté ce travail ? Pourquoi ce phénomène s'est produit ?

Source : (BAHEUX. T., 2023).

### 2.3. Exemple

#### ■ Méthode QQQQCCP en vente

La méthode QQQQCCP est particulièrement utilisée en vente, car comme dans un contexte journalistique, le vendeur va être en contact direct avec le client potentiel (prospect). De ce fait, elle lui permettra de collecter des informations exhaustives et factuelles en vue de se constituer des arguments (ou un argumentaire) de vente pertinents.

### CHAPITRE III : Outils qualité pour le diagnostic d'entreprise

Pour faire simple, dans ce cas, la méthode QQQCCP, avec les informations qu'elle va collecter, permettra à l'entreprise de maximiser les chances de vendre le même produit à des personnes sensibles à des arguments différents.

Voici ce qu'on peut collecter pour l'argumentaire auprès de deux prospects différents :

*Entreprise de production et de vente de palmiers :*

**Tableau N°14 : Méthode QQQCCP : Exemple en vente**

	Questions	Numidia	Nadir
Qui	Qui va planter le palmier chez vous ?	Je ne sais pas, pas moi en tout cas !	Je m'en charge.
Quoi	Quel type de palmier souhaitez-vous ?	J'en veux deux petits.	Un palmier courbé comme sur les plages paradisiaques.
Où	Où va se trouver le palmier ?	Dans mon jardin à Lille	Dans mon gîte à Montpellier
Quand	Pour quand souhaitez-vous l'avoir au plus tard ?	Dans les 2 semaines	Peu importe
Comment	Comment allez-vous le transporter ?	Aucune idée	Dans ma remorque
Pourquoi	Pourquoi voulez-vous un palmier ?	C'est résistant et c'est beau.	Ca fait rêver et je vais pouvoir louer mon gîte plus facilement.

**Source : Elaboré sur la base de (PAUPIER. F., 2021).**

Dans cet exemple, il ressort que Numidia sera sensible au service que qu'on lui apporte (livraison, installation). Elle a les idées claires sur ce qu'elle veut, mais ne sera pas en mesure de transporter et planter le palmier par elle-même et ne pense à personne pour le faire. Il faut donc lui vendre un service impeccable et non un arbre !

Dans le second cas, Nadir cherche plus à créer de la valeur perçue à son gîte qu'à enrichir la flore de son jardin. Dans ce cas, il faut lui vendre le plus bel arbre et pourquoi pas un accessoire (lumières LED chaudes, hamac ou balançoire en tek, ...). Comme il faut le rassurer en calculant pour lui son retour sur investissement.



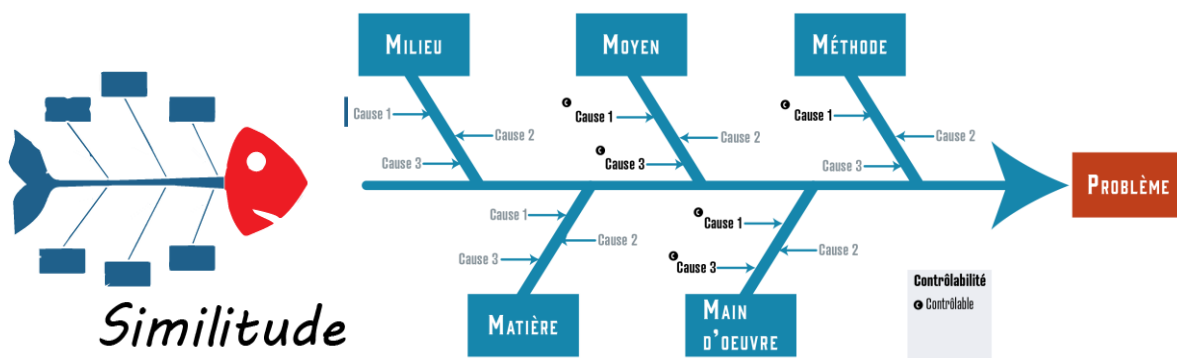
### 3. Diagramme d'Ishikawa

La présentation de cet outil se fera en donnant, d'abord, un aperçu sur ses fondements ; puis sur la méthodologie ou la démarche à suivre pour le mettre en place. Pour conclure avec un exemple d'application aidant à une meilleure assimilation du contenu présenté.

#### 3.1. Fondements de l'outil

- Le diagramme d'Ishikawa, aussi appelé diagramme de causes et effets ou encore diagramme en arêtes de poisson, est un *outil de résolution de problème d'entreprise*. Conçu par Kaoru Ishikawa, ce diagramme prend la forme d'un arbre avec plusieurs branches (ou d'une arête de poisson). On y retrouve l'effet, le problème que rencontre l'entreprise, à la tête et les causes sont modélisées par des branches. Ces causes, les « 5 M », représente chacune une composante de l'entreprise.

**Figure N°27 : Forme du diagramme d'Ishikawa**



*Similitude*

**Source :** (RAJTERIC. L. 2022).

- Le principal intérêt du diagramme d'Ishikawa est *d'identifier l'ensemble des causes qui ont une influence, plus ou moins directe, sur un problème observé*. Les causes identifiées sont ensuite hiérarchisées, permettant à l'entreprise de prioriser les efforts à mener pour résoudre le problème.
- La force du diagramme d'Ishikawa est d'être un outil très visuel*, une représentation graphique facilite grandement la communication autour du problème. Ceci offre aussi au dirigeant une vision globale, à la fois synthétique et précise, de l'effet néfaste identifié.
- Ce diagramme *est applicable pour tout type d'entreprise* qui rencontre un dysfonctionnement, quel que soit sa taille ou son domaine d'activité.
- Les causes d'un problème peuvent ainsi être regroupées en cinq catégories, les 5 M comme suit :
  - **Milieu** : Le contexte concurrentiel, l'état du marché, le contexte du travail : température, luminosité, humidité, pression, ambiance...
  - **Moyens (Matériel)** : Les machines, le parc informatique et les logiciels. L'ensemble des équipements qui servent à apporter de la valeur ajoutée au matériau de base : machines, outils.

- **Méthode** : Processus de production du produit ou service. La recherche et développement (Méthodes techniques et procédures) : le choix des méthodes de travail, systématique de travail, marche à suivre, document de description de la tâche, application de la méthode
  - **Matière** : Les matériaux utilisés pour la production du bien : huile, papier, acier
  - **Main-d'œuvre** : Les collaborateurs et l'ensemble des interventions humaines (la RH) : Connaissances Compétences, Comportement, Motivation, Assiduité, Organisation de l'équipe de travail.
- Il est tout à fait possible de créer de nouvelles catégories de causes en fonction du problème observé et des objectifs de l'entreprise. Un « sixième M », pour Moyen financier, peut être ajouté afin d'accorder une importance particulière à cet aspect qui normalement est compris dans Matériel. *L'essentiel étant d'adapter les branches en fonction du contexte de l'entreprise, ses objectifs et sa problématique.*

### 3.2. Démarche à suivre

La mise en place d'un diagramme d'Ishikawa passe principalement par quatre phases principales qu'on peut résumer comme suit :

#### **Figure N°28 : Diagramme d'Ishikawa : Démarche à suivre**

##### **1. Pointer l'effet**

- Le problème perceptible par l'entrepreneur. Cet effet peut prendre une infinité de forme : baisse du chiffre d'affaires, baisse de production, moins de motivation chez les collaborateurs...

##### **2. Dresser les causes**

- En faisant un brainstorming, avec des experts ou des collaborateurs, le dirigeant liste l'ensemble des causes qui ont une incidence, plus ou moins directe, sur l'effet observé. Il faut ensuite catégoriser ces causes au sein de chaque « M ».

##### **3. Repérer les causes sur lesquels l'entreprise peut agir**

- Pour chacune des causes (pour chaque « M »), l'entreprise doit se poser les questions nécessaires pour trouver l'origine de cette cause. Par exemple pour la cause Méthode il pourrait s'agir d'un manque d'innovation, si c'est le cas il faut alors se demander pourquoi ce manque est présent (moyen financier, manque d'idée...) et continuer de creuser jusqu'à en trouver l'origine.

##### **4. Hiérarchiser les causes**

- Pour chaque branche, chaque cause identifiée, il faut attribuer un poids. Ce poids permet de hiérarchiser les causes, avec en priorité la cause qui a le plus d'influence sur l'effet observé. Ce classement des causes oriente l'entreprise dans les actions qu'elle doit mener en priorité pour régler le problème. Critères: Influence, contrôlables,

**Source : (SEGRETAIN. C., 2023).**

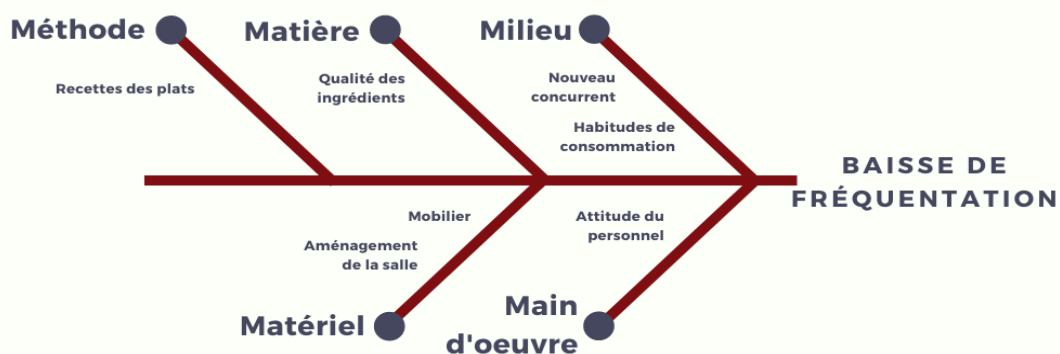
*À l'issue de ces quatre étapes, c'est au dirigeant (ou le preneur de décision en question) de trouver les actions à mener pour résoudre le problème que rencontre son entreprise.*

### 3.3. Exemple

#### ■ Cas d'un restaurant

L'exemple d'un restaurant qui constate une baisse de fréquentation de son établissement. Pour identifier les causes de cet effet, ce restaurant peut utiliser le diagramme d'Ishikawa suivant :

**Figure N°29 : Diagramme d'Ishikawa : Cas d'un restaurant**



**Source :** (RAJTERIC. L. 2022).

Pour cet exemple, les causes identifiées au sein des 5 M pourraient être les suivantes :

- **Méthode** : Les processus de fabrication, les recettes pour élaborer les plats.
- **Matière** : La qualité des ingrédients utilisés.
- **Milieu** : La présence d'un nouveau concurrent. Les habitudes de consommation qui ont évolué.
- **Matériel** : Le mobilier de la salle est vieillissant, l'aménagement intérieur est de moins en moins séduisant aux yeux des clients.
- **Main-d'oeuvre** : Le personnel a peut-être une attitude qui ne convient pas à la clientèle.

Le responsable de ce restaurant devrait hiérarchiser ces causes en fonction de leur impact et de la capacité de son établissement à pouvoir agir sur ces causes.

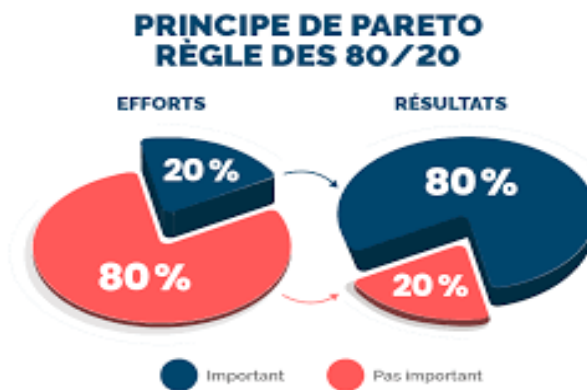
### 4. Diagramme de PARETO

La présentation de cet outil se fera en donnant, d'abord, un aperçu sur ses fondements ; puis sur la méthodologie ou la démarche à suivre pour le mettre en place. Pour conclure avec un exemple d'application aidant à une meilleure assimilation du contenu présenté.

#### 4.1. Fondements de l'outil

- Le diagramme de PARETO, ou loi de PARETO en encore loi des 20/80 (ou 80/20), apporte une aide précieuse pour évaluer très rapidement quels sont les points prioritaires à traiter. Il aide à savoir : Comment distinguer en un coup d'œil l'important du secondaire ? Ou encore : Comment repérer là où les efforts devraient se concentrer ? conduisant ainsi à une meilleure prise de décision.

**Figure N°30 : Logique Loi de PARETO**



Source : (Equipe de Cadremploi. M. 2022).

- Dans les années 1900, Vilfredo PARETO, un économiste italien, a mis en exergue à travers plusieurs études que dans son pays, *20% des personnes détenaient 80% des richesses*. Par projection, ce principe se vérifie dans de nombreux domaines. Donnant ainsi naissance à la règle suivante : La majorité des résultats ou des impacts (80%) sont dus à une minorité des causes (20%). Exemples : 20% des bugs sont responsables de 80% des plantages de logiciels, 20% des articles en stock représentent 80% du coût de stockage, etc.
- Le diagramme de PARETO est également un outil de communication. En effet il apporte du poids à une argumentation en démontrant que 80% des effets proviennent d'une minorité de causes, 20%. En phase de conduite du changement, ce levier se révèle fort intéressant pour faire prendre conscience d'une situation.

#### 4.2. Démarche à suivre et exemple

La mise en œuvre du diagramme de PARETO consiste à bâtir un graphique représentant un classement de données. La démarche présentée ci-dessous est illustrée par un exemple (en utilisant Excel) pour une meilleure assimilation :

## CHAPITRE III : Outils qualité pour le diagnostic d'entreprise

Pour l'exemple, on étudie les causes de retards de livraison pour identifier celles qui ont le plus d'impact. L'objectif est de pouvoir agir sur 80% des retards. Et donc identifier les leviers les plus efficaces pour renverser significativement la tendance.

### A. Recenser les données observées

Dans une colonne du tableur, il faut lister toutes les données étudiées : causes d'un dysfonctionnement, nom de clients, etc. Soit l'objet de l'analyse. Ci-dessous un répertoire de causes qu'on peut avoir dans cet exemple :

	A
1	Causes de retards de livraison
2	Retard transporteur
3	Retard fournisseur
4	Problème qualité
5	Erreur d'étiquetage
6	Erreur de stock
7	Erreur de saisie
8	Compte client bloqué
9	Colis perdu
10	Client absent
11	Total

### B. Ajouter le nombre d'observations

Dans une seconde colonne, il y a lieu de renseigner pour chaque ligne le nombre d'observations (nombre d'apparitions de chaque problème,...).

	A	B
1	Causes de retards de livraison	Nb d'événements
2	Retard transporteur	175
3	Retard fournisseur	36
4	Problème qualité	9
5	Erreur d'étiquetage	16
6	Erreur de stock	8
7	Erreur de saisie	11
8	Compte client bloqué	5
9	Colis perdu	132
10	Client absent	12
11	Total	404

## CHAPITRE III : Outils qualité pour le diagnostic d'entreprise

### C. Classer les items

A ce stade, il faut trier la colonne des données dans l'ordre décroissant :

	A	B
1	<b>Causes de retards de livraison</b>	<b>Nb d'événements</b>
2	Retard transporteur	175
3	Colis perdu	132
4	Retard fournisseur	36
5	Erreur d'étiquetage	16
6	Client absent	12
7	Erreur de saisie	11
8	Problème qualité	9
9	Erreur de stock	8
10	Compte client bloqué	5
11	<b>Total</b>	<b>404</b>

### D. Ajouter le cumul

Insérer une nouvelle colonne en cumulant le nombre d'événements.

	A	B	C
1	<b>Causes de retards de livraison</b>	<b>Nb d'événements</b>	<b>Cumul</b>
2	Retard transporteur	175	175
3	Colis perdu	132	307
4	Retard fournisseur	36	343
5	Erreur d'étiquetage	16	359
6	Client absent	12	371
7	Erreur de saisie	11	382
8	Problème qualité	9	391
9	Erreur de stock	8	399
10	Compte client bloqué	5	404
11	<b>Total</b>	<b>404</b>	

## CHAPITRE III : Outils qualité pour le diagnostic d'entreprise

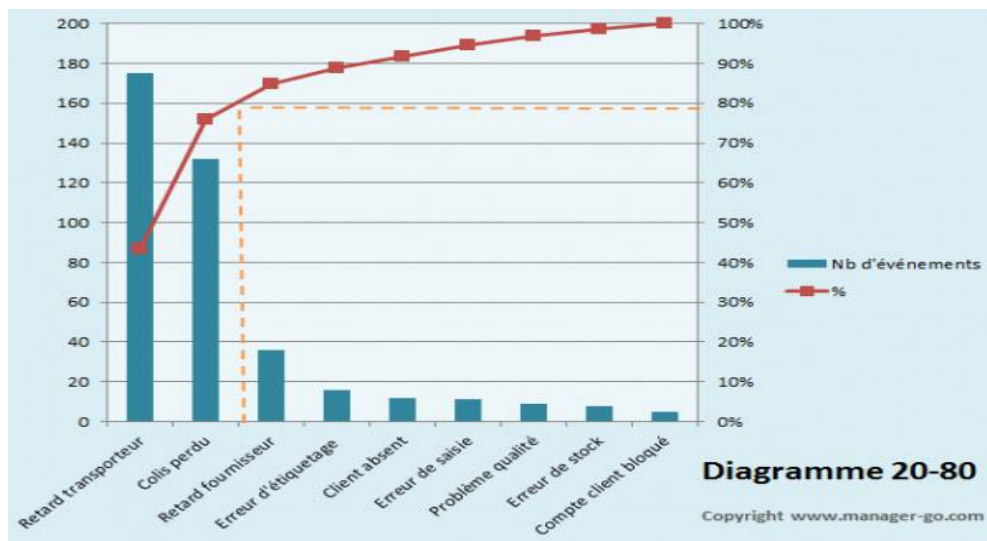
### E. Ajouter le pourcentage

Enfin, dans une dernière colonne il y a lieu d'insérer le pourcentage du nombre d'événements cumulé :

	A	B	C	D
1	Causes de retards de livraison	Nb d'événements	Cumul	%
2	Retard transporteur	175	175	43%
3	Colis perdu	132	307	76%
4	Retard fournisseur	36	343	85%
5	Erreur d'étiquetage	16	359	89%
6	Client absent	12	371	92%
7	Erreur de saisie	11	382	95%
8	Problème qualité	9	391	97%
9	Erreur de stock	8	399	99%
10	Compte client bloqué	5	404	100%
11	<b>Total</b>	<b>404</b>		

### F. Construire le diagramme

Une fois le tableau terminé, il est temps de construire le diagramme en utilisant les fonctions d'Excel pour insérer un graphique. Ci-dessous le résultat de l'analyse des causes de retards de livraison :



A travers ce diagramme et cette analyse, on peut observer que les causes "Retard transporteur" et "Colis perdu" représentent quasiment 80% des cas de retard de livraison. Ces causes méritent une analyse approfondie pour définir des actions correctrices.

### 5. POKA YOKE

La présentation de cet outil se fera en donnant, d'abord, un aperçu sur ses fondements ; puis sur la méthodologie ou la démarche à suivre pour le mettre en place. Pour conclure avec un exemple d'application aidant à une meilleure assimilation du contenu présenté.

#### 5.1. Fondements de l'outil

- POKA-YOKE est un terme japonais, qui signifie "détrompeur", "anti-erreurs" ou "prévention des erreurs par inadvertance", de l'auteur Higeo Shingo ; conçu dans les années 1960 pour prévenir les erreurs humaines dans les processus industriels.

*« Les erreurs de fabrication sont inévitables dans tous les processus de fabrication, mais si les poka-yokes appropriés sont mis en œuvre, les erreurs peuvent être rapidement détectées et la génération de défauts empêchée. » Higeo Shingo*

- POKA-YOKE est un mécanisme préventif permettant à un opérateur d'éviter les erreurs. Son but est d'éliminer les défauts du produit en les empêchant. C'est un outil permettant d'anticiper l'apparition des problèmes. Dans un contexte industriel par exemple, il permettra d'améliorer la performance des processus de production en diminuant la variabilité de ceux-ci.
- Ainsi, le but du POKA-YOKE est de concevoir des processus de réalisation afin que les erreurs puissent être détectées et corrigées immédiatement, soit en éliminant les défauts à la source. Conduisant, de ce fait, à une réduction des coûts de non-qualité et à une diminution des incidents/accidents de travail.
- Higeo Shingo reconnaît trois (03) méthodes pour le POKA-YOKE afin de détecter et prévenir les erreurs dans un système de production de masse :
  - *La méthode de contact* identifie les défauts du produit en testant la forme, la taille, la couleur ou d'autres attributs physiques du produit. *Exemple*: forme d'un objet obligeant l'insertion dans un seul sens.
  - *La méthode de la valeur fixe* alerte l'opérateur si un certain nombre de mouvements ne sont pas effectués. *Exemple*: le signal sonore au guichet automatique si on oublie de retirer sa carte dans les secondes suivant la fin de l'opération.
  - *La méthode séquence* détermine si les étapes prescrites du processus ont été suivies. Soit l'opérateur est averti lorsqu'une erreur est sur le point d'être commise, soit le dispositif POKA-YOKE empêche réellement cette erreur. *Exemple*: abaisser une grille de sécurité avant de démarrer une machine.



- La méthode POKA-YOKE est souvent associée au terme « zéro contrôle », car plutôt que d'ajouter une étape supplémentaire de contrôle à faire par le service Qualité, l'inspection est intégrée au processus de production.  
Elle accepte que l'erreur est humaine et qu'il est nécessaire d'inclure des dispositifs empêchant qu'elle n'engendre des défauts. C'est en travaillant avec cette philosophie que l'on pourra enfin atteindre l'objectif zéro défaut et zéro contrôle.
- Afin d'opérationnaliser le POKA-YOKE, on peut utiliser différents outils et techniques, on peut citer à titre d'exemple : le Détrompeur le Gabarit de contrôle (pour les erreurs d'opération), le guide de montage (pour les erreurs de montage), le Kitting (pour les erreurs de pièces manquantes), les Capteurs (pour les erreurs de configuration), les codes couleur (pour les erreurs de sélection pièce/outil), le Pick to light, ou encore les alarmes sonores ou lumineuses,

### 5.2. Démarche à suivre

Pour opérationnaliser cette méthode et mettre en place un dispositif répondant à la philosophie de la méthode, il est préconisé de suivre les étapes suivantes :

#### **Figure N°31 : POKA-YOKE : Démarche à suivre**

##### 1. Analyser le processus de production

- Cette analyse aidera à identifier les zones à risque et les étapes du processus qui nécessitent une attention particulière.

##### 2. Identifier les sources d'erreurs

- Cette phase d'identification d'erreurs peut faire ressortir des erreurs humaines telles que la confusion ou la fatigue. Mais aussi des problèmes d'équipement tels que des outils défectueux, ou des problèmes de communication.

##### 3. Concevoir des dispositifs de prévention

- Ces dispositifs peuvent prendre la forme de guides, de détrompeurs, de gabarits ou de verrous. Il est important de concevoir des dispositifs qui sont faciles à utiliser et à comprendre pour les opérateurs.

##### 4. Concevoir des dispositifs de détection

- Il est également important de concevoir des dispositifs de détection, pour détecter les erreurs qui se produisent malgré les dispositifs de prévention, comme des capteurs, voyants lumineux ou sons d'alarme. Il est important de s'assurer que les opérateurs peuvent rapidement et facilement réagir en cas d'erreur détectée.

##### 5. Mettre en place des formations et des procédures

- Il est important de s'assurer que les opérateurs comprennent les dispositifs de prévention et de détection et qu'ils sont formés à leur utilisation. Il est également important de mettre en place des procédures claires pour la gestion des erreurs détectées.

##### 6. Tester et évaluer le système Poka Yoke

- Il est important de tester et d'évaluer la démarche adoptée. Ainsi, il faut s'assurer que le système fonctionne correctement. Des tests de validation peuvent être effectués pour s'assurer que les dispositifs de prévention et de détection fonctionnent comme prévu et que les opérateurs sont formés à leur utilisation.

Source : (DEROBERT. N., 2023).

### 5.3. Exemples

Le Poka-Yoke est également présent dans notre vie quotidienne, bien que de nombreux exemples soient si banals que nous ne nous en rendons pas compte. La prévention des erreurs dans la vie quotidienne va des dispositifs de sécurité qui nous empêchent de nous blesser au correcteur orthographique. Ci-dessous quelques illustrations :

<p><b><u>POKA-YOKE par</u></b> <b><u>Détrompeur</u></b></p> 	<p><b><u>POKA-YOKE par</u></b> <b><u>Pick to light</u></b></p> 	<p><b><u>POKA-YOKE par</u></b> <b><u>Kitting</u></b></p> 
<p><b><u>POKA-YOKE</u></b> <b><u>Vie quotidienne</u></b></p> 	<p><b><u>POKA-YOKE par</u></b> <b><u>Capteurs</u></b></p> 	<p><b><u>POKA-YOKE par</u></b> <b><u>Cloisons de sécurité</u></b></p> 

Source : (LIN BOYER. A., 2021).

### 6. Méthode 8D

La présentation de cet outil se fera en donnant, d'abord, un aperçu sur ses fondements ; puis sur la méthodologie ou la démarche à suivre pour le mettre en place. Pour conclure avec un exemple d'application aidant à une meilleure assimilation du contenu présenté.

#### 6.1. Fondements de l'outil

- La méthode 8D (pour « 8 disciplines », les 8 actions à réaliser) est un outil de résolution de problème au sein d'une entreprise. Développée par Ford Motor Company, cette méthode permet d'offrir une solution à tout type de problème, du plus simple au plus difficile.
- Une 9ème Discipline (ou action à réaliser ou étape) a été ajoutée plus tard pour mettre en exergue l'importance de planifier l'action. Nommée D0, elle se place tout au début du processus.
- La méthode 8D est basée sur le PDCA (Roue de Deming). Et elle est très employée dans le management de la qualité en général et dans l'amélioration continue (Kaizen) en particulier.
- Le principal avantage de la méthode 8D est sa structure clairement définie, permettant de comprendre tous les aspects d'un problème rencontré et de mettre en place des solutions pertinentes.

En utilisant systématiquement cet outil lorsqu'elle rencontre un problème, l'entreprise se donne les moyens de l'éradiquer de manière permanente.

#### 6.2. Démarche à suivre

Pour opérationnaliser cette méthode, il est préconisé de suivre les étapes suivantes :

**Figure N°32 : Méthode 8D : Démarche à suivre**



Source : (DEROBERT. N., 2023).

### *0D - Planifier (non représentée dans le visuel ci-dessus)*

Cette étape 0 consiste à réunir toutes les informations disponibles concernant le problème et définir les moyens pour le résoudre : choix des objectifs, définition des moyens et planification des différentes étapes du processus.

#### **6.2.1. 1D - Constituer le groupe de travail**

Cette étape consiste à désigner le groupe de travail en fonction de critères tels que :

- La connaissance et l'expérience de la problématique ;
- La disponibilité des personnes ;
- La faculté des personnes à travailler collectivement.

La taille du groupe dépendra de la nature et de la complexité du problème. La plupart du temps, un problème a souvent des origines et conséquences transversales, il n'est rarement circonscrit à un seul processus ou service, il faut donc solliciter toutes les fonctions concernées.

Ce groupe de travail doit être piloté par un animateur qui sera chargé d'animer et de suivre les résultats.

Une fois le groupe de travail constitué et l'animateur désigné, il faudra leur présenter la méthodologie qui sera suivie pour l'analyse (les méthodes de travail à utiliser, les données de sortie attendues (les objectifs) et les responsabilités associées) (A rappeler lors des différentes étapes).

#### **6.2.2. 2D – Définir le problème**

Une fois l'équipe de travail installée, l'analyse peut commencer. La première étape consiste à décrire le problème. Cette description doit être la plus exhaustive possible pour favoriser une analyse constructive :

- Enoncer clairement le problème ;
- Identifier ses effets, caractériser l'ampleur du problème ;
- Recenser les enregistrements associés (plans, feuille de contrôle, rapport, fiche de réclamation, fiche technique, etc.).

Pour mener cette identification, on peut animer un brainstorming appuyé par le QQQCCP par exemple pour qualifier exhaustivement le problème.

#### **6.2.3. 3D – Implanter une solution corrective provisoire**

Certains problèmes ne peuvent pas attendre l'aboutissement d'un processus de résolution. Une solution curative temporaire, mais immédiate doit être trouvée et mise en place pour éliminer les événements indésirables. Ce cas concerne notamment ceux qui ont un impact fort sur les clients, la sécurité des personnes, l'environnement, les coûts, ...

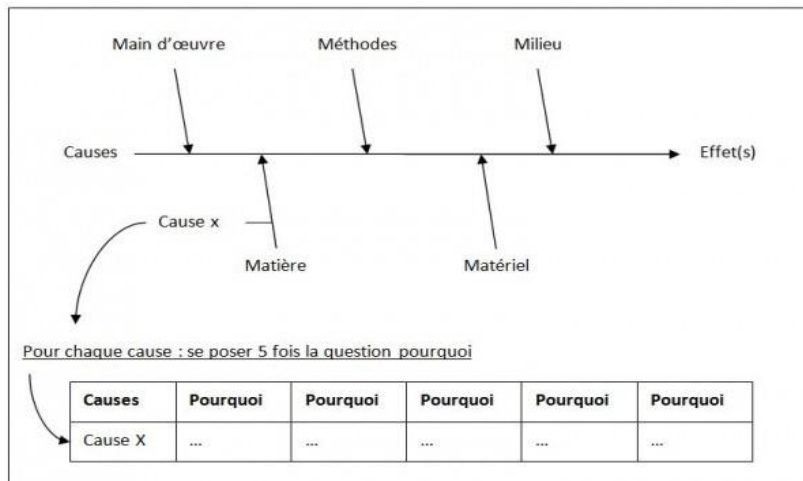
Attention de ne pas choisir une solution provisoire sans une réflexion préalable suffisamment

aboutie. Il n'est pas question de créer de nouveaux problèmes en tentant d'en résoudre un.

#### 6.2.4. 4D – Identifier les causes racines du problème

Une fois le problème contenu, il est temps de prendre le recul nécessaire pour analyser plus en profondeur l'origine exacte du dysfonctionnement. Pour ce faire, on peut faire appel aux outils précédemment exposé de manière séparée ou combinée comme le montre le figure ci-dessous :

**Figure N°33 :** Diagramme d'Ishikawa Combiné aux 5 Pourquoi



Source : (CICERO. N., 2023).

Pour identifier les causes primaires, il faut recenser toutes les causes possibles du problème. A ce stade il ne faut pas trier ou éluder certaines causes, elles doivent toutes être analysées. Cette recherche des causes peut nécessiter l'observation de faits sur le terrain ou la réalisation d'essais complémentaires. Une fois le travail terminé, on peut hiérarchiser les causes selon la nature et l'étendue de leurs effets.

#### 6.2.5. 5D – Qualifier les solutions

L'analyse des causes débouche sur une ou plusieurs solutions pour corriger le dysfonctionnement. Des expérimentations sur un échantillon réduit sont dans certains cas nécessaires pour s'assurer de l'efficacité des options retenues.

Lors de cette étapes, il est important de/d' :

- Définir le plan d'actions ;
- Identifier les délais et responsabilités du traitement ;
- Définir des critères permettant d'attester l'efficacité des solutions ;
- Mettre en œuvre les plans d'actions ;
- Vérifier dans le temps l'efficacité des actions menées.

### 6.2.6. 6D – Définir et Implanter les actions correctives

Une implémentation réussie passe par un plan de déploiement efficace : les tâches à mener, dans quel ordre, par qui, avec quels moyens... (Choses sensées être effectuées dans la phase précédente).

Lors de cette phase, il est important de mettre en place des outils de suivi. Et dès la validation des actions correctives permanentes, le cas échéant, il faut retirer les actions temporaires mises en place lors de l'étape 3.

En parallèle, un plan de communication est le bienvenu pour informer les parties prenantes de l'avancée du projet.

Enfin, lorsque les actions impactent des processus, notamment le contenu des missions des collaborateurs ou leur façon de travailler, ne pas oublier de gérer la gestion du changement. La réussite n'est pas seulement technique, elle repose beaucoup sur l'humain.

### 6.2.7. 7D – Mettre en place les actions préventives

Après avoir évalué l'efficacité des actions correctives entreprises, le groupe de travail doit réfléchir aux possibilités de déploiement de ces actions sur des situations, des produits ou des processus similaires (capitaliser la connaissance acquise dans le processus). Il s'agit de standardiser les actions correctives efficaces.

Dans ce cas, les actions à entreprendre ne seront pas correctives (puisqu'il n'y a pas encore de problème) mais préventives. Leurs modalités de mise en œuvre sont semblables à celles établies pour les actions correctives.

Parmi les actions préventives habituellement entreprises, on peut noter par exemple : La mise à jour documentaire (procédures, instructions) ; La mise à jour des méthodes et outils (plans, procédés, outillages, etc...) ; La formation du personnel ; La modification des infrastructures, ...

### 6.2.8. 8D – Féliciter le groupe de travail

La démarche 8D demande du temps et des efforts. Il est ainsi impératif de remercier les participants pour leur contribution.

Il convient de clôturer la démarche en rappelant les principaux points de l'analyse :

- Les bonnes pratiques mises en œuvre et les moins bonnes ;
- Les résultats obtenus ;
- Les difficultés rencontrées.

Chaque participant doit être tenu informé des suites de la démarche, même ceux qui ne sont pas



## CHAPITRE III : Outils qualité pour le diagnostic d'entreprise

intégrés au suivi des plans d'actions. Il en va de la motivation des individus et donc de la pérennité des analyses 8D.

### 6.3. Exemple

L'entreprise X connaît le problème suivant :

*Baisse significative de l'innovation et de la productivité au sein de l'entreprise qui s'accompagne d'une hausse des burnouts.*

*L'application de la méthode 8D pour détecter les causes racines de ce problème et le résoudre se présente comme suit :*

**Figure N°34 : Méthode 08D : Exemple**

<b>0D</b>	<p><b>Planification</b></p> <p>Recueillez les données, le feedback et autres indispensables à la résolution du problème.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le feedback des employés et des managers corrobore la baisse de moral globale.</li> <li>D'après les rapports RH, les burnouts chez les employés ont bondi de 72 % en un an.</li> <li>Un représentant RH et les principaux managers de chaque service devront collaborer à la résolution du problème.</li> </ul>																			
<b>1D</b>	<p><b>Membres de l'équipe</b></p> <p>Listez tous les membres d'équipe impliqués dans le projet.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Nom :</th> <th style="text-align: left;">Poste :</th> <th style="text-align: left;">Rôle :</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Jean Dupont</td> <td>Chef de projet</td> <td>Chef d'équipe</td> </tr> <tr> <td>Gaëlle Leblanc</td> <td>Ressources humaines</td> <td>Conseillère</td> </tr> <tr> <td>Véronique Janot</td> <td>Responsable marketing</td> <td>Chargée de marketing</td> </tr> <tr> <td>Alexis Romero</td> <td>Chef de produit</td> <td>Chargé de développement</td> </tr> <tr> <td>Constantin Meunier</td> <td>Directeur</td> <td>Conseiller</td> </tr> </tbody> </table>	Nom :	Poste :	Rôle :	Jean Dupont	Chef de projet	Chef d'équipe	Gaëlle Leblanc	Ressources humaines	Conseillère	Véronique Janot	Responsable marketing	Chargée de marketing	Alexis Romero	Chef de produit	Chargé de développement	Constantin Meunier	Directeur	Conseiller	<b>2D</b>
Nom :	Poste :	Rôle :																		
Jean Dupont	Chef de projet	Chef d'équipe																		
Gaëlle Leblanc	Ressources humaines	Conseillère																		
Véronique Janot	Responsable marketing	Chargée de marketing																		
Alexis Romero	Chef de produit	Chargé de développement																		
Constantin Meunier	Directeur	Conseiller																		
		<p><b>Énoncé et description du problème</b></p> <p>Rédigez un énoncé de problème clair et concis, en précisant sa fréquence et sous quelle forme il se manifeste, les antécédents liés au problème, etc.</p> <p>Au cours des 12 derniers mois, nous avons noté une baisse significative de l'innovation et de la productivité dans l'entreprise, s'accompagnant d'une hausse des burnouts de 72 %.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les employés se sentent dépassés par leur charge de travail actuelle.</li> <li>Ils n'ont pas les outils ou la possibilité de partager de nouvelles idées.</li> <li>Les managers n'ont reçu aucune formation pour organiser des réunions efficaces ou promouvoir l'innovation.</li> </ul>																		
<b>3D</b>	<p><b>Plan d'endiguement provisoire</b></p> <p>Décrivez tous les plans ou actions temporaires à mettre en place en attendant de trouver une solution permanente.</p> <p>Trois sessions de formation obligatoires pour les leaders de chaque service, sur les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion du temps</li> <li>Gestion du stress</li> <li>Prévention, identification et traitement du burnout</li> </ul>		<b>4D</b>																	
		<p><b>Causes racines et points de négligence</b></p> <p>Identifiez tous les points de négligence et causes racines possibles du problème. Procédez à l'analyse de ces dernières pour tester toutes les causes potentielles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de formation des managers</li> <li>Manque de confiance et de sécurité psychologique</li> <li>Objectifs insuffisamment clairs pour les employés</li> <li>Problèmes de communication</li> <li>Mauvaise gestion du temps</li> <li>Manque de confiance en soi chez les employés</li> </ul> <p>Négligence : les formations aux réunions et à l'innovation ne font pas partie du processus d'intégration des managers.</p>																		

## CHAPITRE III : Outils qualité pour le diagnostic d'entreprise

5D

### Actions correctives permanentes

Dressez la liste des actions correctives qui permettront de résoudre le problème et d'empêcher qu'il ne se reproduise, en ajoutant une échéance et un indicateur de mesure d'efficacité.

- Dans les 90 prochains jours, rendre les formations dispensées en période d'endiguement disponibles pour tous les employés ; organiser des ateliers mensuels dans toute l'entreprise pour améliorer le bien-être des employés.
- Dans les 30 prochains jours, organiser des formations obligatoires au coaching d'équipe, aux réunions et à l'innovation pour tous les managers.
- Dans les 30 prochains jours, adopter un logiciel aidant les différents services à mieux communiquer.

6D

### Plan de mise en œuvre ACP

Élaborez un plan permettant d'appliquer les mesures correctives, qui en précisera notamment le responsable à chaque étape et le délai d'achèvement.

- Dans les 15 prochains jours, Véronique s'intéressera aux solutions logicielles disponibles et procédera à une analyse comparative pour aider l'équipe à sélectionner le logiciel qui convient le mieux.
- Dans les 15 prochains jours, Gaëlle et Constantin établiront le programme de formation des managers et prépareront les supports concernés.
- Dans les 30 prochains jours, Jean et Alexis établiront le programme de formation des employés et prévoient les ateliers bien-être mensuels.

7D

### Mesures préventives

Décrivez toutes les mesures à mettre en œuvre pour éviter que ce type de problème ne se reproduise à l'avenir.

- Proposer des formations réservées aux nouveaux managers en phase d'intégration.
- Prévoir de réaliser des enquêtes anonymes chaque mois pour demander l'avis des employés et surveiller leur moral.
- Créer un système de feedback anonyme permettant aux employés de communiquer sur leurs problèmes et inquiétudes.
- Encourager les managers à montrer leur reconnaissance et à récompenser les efforts d'équipe et individuels.

8D

### Félicitations d'équipe

Prenez note des accomplissements exceptionnels de chacun et de l'influence qu'aura cette expérience sur la résolution des problèmes futurs. Remerciez vos collaborateurs.

- Gaëlle a minutieusement recueilli le feedback des employés et tourné ses conclusions de façon à aider ses collègues à porter un nouveau regard sur la situation.
- Constantin a communiqué très efficacement avec les parties prenantes.
- Véronique s'est surpassée dans la création des supports de formation destinés aux managers.
- Alexis a élaboré le contenu de formation sans jamais oublier les besoins de son équipe.

Source : (CICERO. N., 2023).




### 7. Matrice de compatibilité

La présentation de cet outil se fera en donnant, d'abord, un aperçu sur ses fondements ; puis sur la méthodologie ou la démarche à suivre pour le mettre en place. Pour conclure avec un exemple d'application aidant à une meilleure assimilation du contenu présenté.

#### 7.1. Fondements de l'outil

- La matrice de compatibilité est un outil d'aide à la prise de décision permettant de faire un choix entre diverses options et de les classées en fonction de critères établis en faisant apparaître la corrélation entre les deux éléments. Pour permettre à la fin de retenir un choix, entre plusieurs solutions, qui serait le mieux approprié au contexte sur la base des quelques critères prédéfinis.
- La matrice mesure ainsi jusqu'à quel degré chacune des solutions proposées est compatible avec les critères déterminant d'un projet. Pour ce faire, elle se présente sous forme d'un tableau à double entrée, croisant différents éléments préétablis.

**Figure N° 35 : Forme de la « Matrice de compatibilité »**

	Solution A	Solution B	Solution C	Solution D
Critères qualité	0	+	-	--
Critère délai	0	++	--	++
Critère coût	+	+	0	-
Critère Sécurité	-	++	+	--
Critères client	++	+	0	-
BILAN GLOBAL				

Source : (FOWLER. N., 2014).

#### 7.2. Démarche à suivre

Pour opérationnaliser cet outil, il est préconisé de suivre les étapes suivantes :

**Figure N°36 : Matrice de compatibilité : Démarche à suivre**

### 1. Lister les éléments que l'on souhaite confronter

- Construire un groupe de travail et effectuer un brainstorming pour répertorier l'ensemble des solutions disponibles avec les critères de sélection retenus

### 2. Construire la matrice

- Mettre en place la matrice en positionnant sur les colonnes les solutions possibles et sur les lignes les critères de sélection retenus (ou l'inverse)

### 3. Confronter les éléments de la matrice et procéder à l'évaluation

- Confronter chaque élément de colonne avec chaque élément de ligne et émettre une évaluation suivant le degré d'affinité voulu:
  - **Valorisation simple:** Répondre par oui ou par non à tous les critères. On affecte alors le signe "+" si la réponse est oui et "-" si c'est non.
  - **Valorisation détaillée:** Utiliser une échelle de valeur plus étendue afin d'affiner l'analyse. Pour chaque critère, on peut par exemple utiliser des valeurs comprises entre 0 et 3. (0 = Pas du tout compatible, 1 = peu compatible, 2 = assez compatible, 3 = tout à fait compatible)

### 4. Additionner les notes et ressortir la solution la plus appropriée

- La solution à retenir sera celle qui aura obtenu le score le plus élevé. Toutefois, si deux options ont obtenu le même résultat, on peut les départager comme suit:
  - Choisir un coefficient de pondération par critère. Chaque valeur de la matrice est multiplié par le coefficient de pondération ;
  - Définir certains critères impératifs. Une solution qui n'obtient pas la valeur seuil pour ces critères est automatiquement éliminée.

Source : (PREVINFO. N., 2023).

### 7.3. Exemple

La secrétaire du Directeur de la Maintenance doit préparer le déplacement de celui-ci et de toute son équipe technique entre Nice et Barcelone.

Ses critères de sélection sont : le coût, la rapidité, le confort et la sécurité.

Les solutions possibles sont le transport par : train, avion, bateau ou car.

La matrice de compatibilité établie, dans ce contexte, se présente comme suit :

**Figure N°37 : Matrice de compatibilité : Exemple**

	Train	Avion	Bateau	Car
Coût (moins de 5000€)	+	-	+	+
Rapidité (moins de 4h)	+	+	-	-
Confort	+	+	?	-
Sécurité	+	+	+	-

Source : (FOWLER. N., 2014).

Dans ce cas, il n'y a que la réponse train qui satisfait à tous les critères.

### **Section 02 : Outils supports pour le diagnostic**

La présente section a pour objet de présenter le mode de fonctionnement de quelques principaux outils de la qualité servant de support et d'accompagnateur pour un processus de diagnostic. Leur rôle serait de consolider et d'aider les outils présentés dans la première section à fonctionner et à conduire une opération de diagnostic dans de bonnes conditions. Cette sélection d'outils supports se présente comme suit :

1. Brainstorming
2. Benchmarking
3. Méthode 5S
4. Schéma fonctionnel

---

#### **1. Brainstorming**

La présentation de cet outil se fera en donnant, d'abord, un aperçu sur ses fondements ; puis sur la méthodologie ou la démarche à suivre pour le mettre en place. Pour conclure avec un exemple d'application aidant à une meilleure assimilation du contenu présenté.

##### **1.1. Fondements de l'outil**

- Le Brainstorming, remue-méninges en français, est un outil de réflexion collective inventé par Alex Osborn, un publicitaire américain. Il s'appuie sur la capacité créative d'un groupe à trouver des idées nouvelles en dehors de toute influence de normes ou d'idées préconçues, pour résoudre un problème. L'un des principes est de générer le plus d'idées possible en réponse à une question.
- L'application principale du Brainstorming est de résoudre des problèmes et de trouver des pistes de solution. C'est une méthode créative qui permet, à chacun de s'exprimer, d'innover en trouvant des réponses parfois inimaginables, elle permet un meilleur travail d'équipe et une plus grande cohésion de groupe.
- Il existe différentes techniques de Brainstorming, on peut citer par exemple : Brainstorming inversé, Brainstorming de mots aléatoires, Brainwriting (Idéation rapide), Starbursting.
- Bien que qualifié de créatif, il n'en demeure pas moins que cet outil répond à une démarche rigoureuse pour produire les résultats escomptés.

### 1.2. Démarche à suivre

Pour opérationnaliser cette méthode, il est préconisé de suivre les étapes suivantes :

#### **Figure N°38 : Brainstorming : Démarche à suivre**

##### 1. Préparation

- **Constitution du groupe :**
- Le premier rôle de l'animateur est de construire un groupe de travail efficace et pertinent. (Efficace de par un nombre maximum de participants, ouverts à la discussion, -entre 5 et 10 personnes- ; et pertinent par un choix de collaborateurs possédant des angles de vue contrastés -pour une richesse des idées-).
- **Choix de l'environnement et des outils :** la salle et sa disposition doivent favoriser les échanges et créer une atmosphère détendue : Vidéos projecteur, paperboard, outils pour la prise de note,...

##### 2. Définition de la question de départ -Phase de cadrage-

- L'objectif est de s'assurer que tous les participants sont d'accord sur le problème à résoudre ou la question à travailler, et que chacun possède le même niveau d'information.
- L'animateur fixe, en accord avec le groupe, le périmètre de la recherche d'idées et le temps alloué pour cette phase.

##### 3. Recherche d'idées -Phase de production-

- C'est la phase créative à proprement parler. Le but est que chacun émette ses idées telles qu'elles lui viennent à l'esprit (le brainwritng, modèle SCAMPER, ... sont des techniques qui peuvent être utilisées à ce stade). La censure n'est pas de mise, ni le jugement. Seule compte la spontanéité. Tout le monde est au même niveau, plus de hiérarchie, ni de services...
- Même si l'objectif est de produire un maximum d'idées, l'animateur se doit de vérifier que tout est compris, quitte à demander de reformuler une proposition peu claire.
- Tout le talent de l'animateur réside dans sa capacité à encourager les participants introvertis à s'exprimer en cadrant les plus bavards, sans les bloquer. Il doit créer un environnement détendu et stimulant.
- Il a également pour rôle de noter les idées au fur et à mesure qu'elles sont émises.

##### 4. Classement/filtrage des idées et sélection des solutions

- Une fois que les idées sont notées sur papier, vient la phase de rationalisation : Regroupement par analogie pour créer des "métas" idées, suppression des quasi-doublons, élimination des plus farfelues, etc.
- La liste étant beaucoup plus "propre", il convient de définir des critères d'appréciation pour déterminer quelles sont les idées les plus intéressantes à travailler.
- Le ménage et la mise en cohérence une fois terminés, l'équipe peut réfléchir sereinement sur les idées qui apportent de véritables solutions à la situation de départ.

##### 5. Transformation des idées en actions

- Une fois l'idée finale choisie, il est temps de créer un plan d'action et de fixer une date limite pour sa mise en œuvre.

Source : (GRANGER. L., 2023).

Pour garantir le bon déroulement d'un brainstorming, il ne faut pas :

- **Critiquer l'avis des autres :** le processus collectif et la dynamique risquent d'être annihilés, chacun faisant attention à ce qu'il va dire..
- **Couper le flux de la phase créative par un début de réflexion ou de classement.** Les idées doivent pouvoir apparaître sans contraintes.
- **Éliminer d'emblée les idées farfelues :** ce sont celles à l'origine de vraies innovations
- **Travailler sur un problème trop large :** les propositions vont fuser dans tous les sens et le temps imparti ne suffira pas pour apporter des réponses claires à la question de départ.

### 1.3. Exemples

Après assimilation des fondements de la méthode, les étudiants se mettent en groupe pour traiter en Brainstorming une des thématiques suivantes :

#### Tableau N°15 : Brainstorming : Exemples

##### Exemple 1

Vos équipes de marketing et contenus produits doivent produire de nouvelles idées pour des messages en vue du lancement d'un produit. Vous disposez d'une série de nouvelles fonctionnalités qui, comme vous le savez, seront très appréciées des utilisateurs, mais vous n'arrivez pas à trouver les bons mots pour communiquer leur importance et leurs avantages.

##### Exemple 2

L'équipe de direction vous a confié la tâche d'élaborer une stratégie de croissance pour l'année fiscale à venir, qui doit se focaliser sur l'extension de la présence de votre marque sur les marchés où elle rencontre déjà un fort succès. Vous savez qu'une croissance est possible, mais vous n'êtes pas sûr des domaines sur lesquels vous devez vous concentrer.

##### Exemple 3

Votre équipe de développement de produits ne cesse de rencontrer un même problème avec la nouvelle version de votre logiciel. Du fait de la complexité du projet, il est difficile d'identifier la cause à l'origine de ce problème.

Source : (GRANGER. L., 2023).

### 2. Benchmarking

La présentation de cet outil se fera en donnant, d'abord, un aperçu sur ses fondements ; puis sur la méthodologie ou la démarche à suivre pour le mettre en place. Pour conclure avec un exemple d'application aidant à une meilleure assimilation du contenu présenté.

#### 2.1. Fondements de l'outil

- Le Benchmarking – analyse comparative- ou Benchmark - point de repère- (Développé au début des années 1980 par la société Xerox) est une démarche dite de progrès qui consiste à se comparer aux meilleurs pour améliorer ses propres performances et sa capacité concurrentielle.
- La démarche consiste à repérer les cibles pour se construire un référentiel (qui peut être dans la même branche que l'organisation ou dans un secteur d'activité différent : "best of class" ou "best of breed"), observer leurs processus et mettre en œuvre les modifications au sein de nos processus pour atteindre les valeurs fixées (les bonnes pratiques du référentiel).
- La comparaison se situe généralement au niveau d'un processus (R&D, conception, fabrication, commercialisation, processus support...), d'une fonction (logistique, production ...), d'un produit, d'un service... Un domaine suffisamment précis pour obtenir des données et mesures pertinentes permettant d'agir.
- En se tournant vers l'extérieur les organisations ont beaucoup à apprendre : améliorer leur performance organisationnelle (capitaliser les points forts, combler les points faibles) et développer un avantage concurrentiel (ou plusieurs).
- Le benchmarking peut s'intéresser à divers objets donnant ainsi naissance à différents types, on peut citer un : *Benchmarking interne* (comparaison au sein de la même organisation - filiales, sites, services...-), *Benchmarking concurrentiel* (comparaison avec la concurrence), *Benchmarking fonctionnel* (comparaison avec une fonction particulière) et *Benchmarking générique* (la recherche de l'étalon se fait par rapport à une entreprise particulièrement performante dans la fonction visée, quel que soit son secteur d'activité).
- Pour réussir un Benchmarking, quelque soit son type, il est primordial de concrétiser des éléments tels que : l'implication de la direction, un choix pertinent du sujet sous étude, la maîtrise du fonctionnement de l'objet étudié, la pertinence des indicateurs retenus, la qualité et l'accessibilité des données collectées, la communication, ...

#### 2.2. Démarche à suivre

Pour opérationnaliser cette méthode, il est préconisé de suivre les étapes suivantes :

### **Figure N°39 : Benchmarking : Démarche à suivre**

#### **1. Préparation de l'étude Benchmark**

- Définir le périmètre de l'étude: Que doit-on comparer ?
- Choisir l'entreprise étalon: Quelle est la cible ?
- Sélectionner les méthodes de collecte des données: Aucune méthode ou source d'information ne doit être négligée

#### **2. Analyse des cibles**

- Déterminer les écarts de performance et leurs causes
- Fixer les seuils de performance à atteindre
  - Où sommes-nous meilleurs et pourquoi ? Où sont-ils meilleurs et pourquoi ?

#### **3. Intégration des résultats en interne**

- Communiquer les résultats de la phase d'étude du benchmarking
- Définir des objectifs fonctionnels (Déclinaison des objectifs globaux)

#### **4. Mise en oeuvre des actions d'amélioration**

- Elaborer un plan d'action (faire appel par exemple au QOQCCP pour ne rien oublier)
- Mettre en oeuvre le plan d'action soit opérationnaliser les actions (un tableau de bord peut être instauré pour un meilleur suivi)

#### **5. Amélioration continue**

- Réévaluer les références (relancer un nouveau benchmark): Il faut s'assurer que les références comme les seuils de performance à atteindre restent pertinents

**Source : (DUFOUR. L., 2022).**

### **2.3. Exemples**

*A partir de l'exemple de l'entreprise, ci-dessous, on peut mieux apprécier les différentes phases d'un Benchmarking :*

### **Encadré N°06 : Benchmarking : Exemple de l'entreprise "Belleza Cosmetics"**

#### **LES RAISONS DU BENCHMARKING**

Notre entreprise de cosmétiques, "Belleza Cosmetics", souhaite évaluer sa performance par rapport à ses principaux concurrents dans le marché de la cosmétique.

Pour cela, nous avons réalisé un benchmarking, afin de mesurer les points forts et les points faibles de notre entreprise par rapport à ces concurrents.



*L'objectif de cette étude est de déterminer les forces et les faiblesses de Belleza Cosmetics en matière de produits, de marketing, de distribution et de service client, afin de nous aider à améliorer notre position sur le marché et à développer des stratégies pour augmenter notre part de marché.*

Nous avons choisi de comparer notre entreprise *à trois des plus grandes entreprises de cosmétiques du marché, "Luxe Beauty", "Naturelle Cosmetics" et "Glamour Cosmetics",* qui sont considérés comme nos principaux concurrents.

Cette étude vise à fournir une analyse détaillée de notre performance par rapport à ces entreprises, ainsi qu'à identifier les opportunités pour améliorer notre position sur le marché.

### **LA MÉTHODOLOGIE DU BENCHMARKING**

Le benchmarking a été mené en utilisant une analyse quantitative et qualitative.

Pour l'analyse quantitative, *des données ont été recueillies auprès des trois concurrents de Belleza Cosmetics et analysées par rapport à elle.* Ces données comprenaient des mesures objectives telles que le nombre de produits vendus, le chiffre d'affaires annuel, le taux de satisfaction des clients et le taux de retour.

Pour l'analyse qualitative, *des entretiens ont été menés avec des clients et des employés des concurrents afin d'obtenir des informations sur leurs processus, leur culture et leurs avantages concurrentiels.*

Au total, l'analyse quantitative et qualitative a été réalisée sur une base de *90 clients et 30 employés des concurrents de Belleza Cosmetics.*

### **LES RÉSULTATS DU BENCHMARKING**

Les résultats du benchmarking révèlent que Belleza Cosmetics *possède certains avantages concurrentiels par rapport à ses concurrents :*

- Le produit est considéré comme l'un des plus innovants et de la plus haute qualité parmi les concurrents.
- La marque possède également une présence forte et une image de marque positive.
- Les campagnes de marketing de Belleza Cosmetics sont réputées pour leur innovation et leur originalité.
- De plus, l'analyse a révélé que Belleza Cosmetics est plus abordable que ses concurrents.
- Les produits sont également plus faciles à trouver et la marque offre une variété de produits pour répondre à différents types de consommateurs.

### **LES CONCLUSIONS DU BENCHMARKING**

Les résultats du benchmarking sont très encourageants pour Belleza Cosmetics, soulignant leurs points forts et leurs avantages concurrentiels.

Cependant, il existe encore *des domaines où la marque peut s'améliorer et gagner des parts de marché supplémentaires.*

Par exemple, les consommateurs sont moins satisfaits de la disponibilité des produits auprès des détaillants et des points de vente, avec une note moyenne de 7,5/10.

De plus, les consommateurs sont moins satisfaits des campagnes marketing de la marque, avec une note moyenne de 7,3/10.

Pour maximiser la part de marché de Belleza Cosmetics, il est essentiel de mettre en place des actions pour améliorer leurs points faibles et développer leurs points forts :

- Pour améliorer la disponibilité des produits auprès des détaillants et des points de vente, Belleza Cosmetics devrait continuer à travailler avec plus de détaillants et à améliorer sa présence sur le marché.
- De plus, Belleza Cosmetics devrait faire preuve de plus de créativité et d'originalité dans ses campagnes marketing afin de se démarquer de ses concurrents et d'attirer plus de clients.
- Enfin, Belleza Cosmetics devrait continuer à investir dans la qualité et l'innovation de ses produits afin de maintenir sa position de leader sur le marché et de conserver sa notoriété et sa réputation.
- La marque devrait également se concentrer sur l'amélioration de l'expérience client et l'offre de produits supplémentaires qui répondent aux besoins des consommateurs.

En résumé, la mise en place de ces actions pourra aider Belleza Cosmetics à améliorer sa part de marché et à se démarquer de ses concurrents.

Les résultats du benchmarking ont révélé les points forts et les points faibles de la marque, ce qui nous a permis de mieux comprendre le marché et de mettre en place des actions ciblées pour augmenter la part de marché de Belleza Cosmetics.

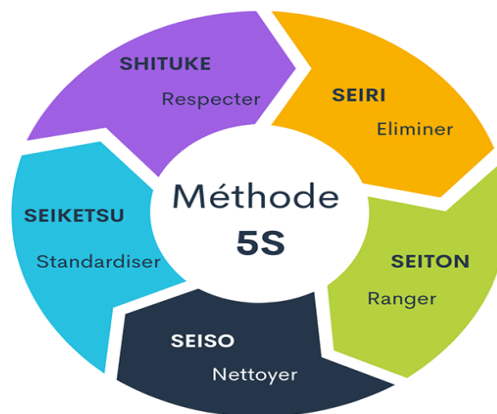
### 3. Méthode des 5S

La présentation de cet outil se fera en donnant, d'abord, un aperçu sur ses fondements ; puis sur la méthodologie ou la démarche à suivre pour le mettre en place. Pour conclure avec un exemple d'application aidant à une meilleure assimilation du contenu présenté.

#### 3.1. Fondements de l'outil

- La méthodologie des 5 S, mise en place par le groupe Toyota, provient de 5 verbes d'action japonais résumant les tâches essentielles à mener pour améliorer son environnement en termes d'organisation de clarté et de propreté.

**Figure N°40 : Contenu de la méthode des « 5S »**



**Source : (Proaction International., 2022).**

- La méthode des 5S est une pratique traduisant la volonté de débarrasser son environnement de vie ou de travail des choses qui l'encombrent, de veiller à ce qu'il reste rangé, de le garder en ordre, de le nettoyer et d'y instaurer la rigueur nécessaire à la qualité et au juste à temps.
- Conçu originalement pour l'organisation des ateliers de production, cet outil est aujourd'hui utilisé pour l'optimisation de tout espace professionnel.
- L'application de cette méthode permet ainsi de travailler plus rapidement sans se perdre dans des tâches sans valeur ajoutée, de réduire les accidents de travail pour les ateliers (pas de pièces qui traînent sans raison), de se concentrer sur l'essentiel, de trouver facilement et rapidement les documents, .... On parle alors d'avantages en termes de résultats directs. D'autres avantages en termes de comportements peuvent être également acquis : Remise en cause des habitudes, capitalisation sur les savoirs et savoir-faires, respect des règles collectives et des engagements, ...
- Plus qu'une simple technique d'ordre, les 5S sont surtout une méthode de management participatif permettant de responsabiliser le personnel dans l'amélioration de l'organisation d'un site.

### 3.2. Démarche à suivre

Dans le cadre de la méthode des 5S, l'ordre des actions est important. On commence par débarrasser (Seiri) pour finir par le maintien de la rigueur concernant les bonnes habitudes nouvellement acquises (Shitsuke).

Ainsi, pour opérationnaliser cette méthode, il est préconisé de suivre les différentes étapes de la méthode comme suit :

#### **Figure N°41 : Méthode 5S : Démarche à suivre**

##### *Le premier S, Seiri, Eliminer*



Le premier des 5S, il faut commencer par se débarrasser de ce tout ce qui est inutile. S'il est important de garder, il est également important de jeter. Mais surtout, il faut savoir ce qu'il faut garder et ce qu'il faut jeter.

##### *Le deuxième S, Seiton, Ranger*



Il s'agit de positionner quelque chose à un endroit précis pour pouvoir le retrouver immédiatement lorsque l'on en aura besoin et sans perdre de temps à le chercher. Il faut positionner les objets en fonction de leur fréquence d'utilisation.

##### *Le troisième S, Seiso, Nettoyer*



Le fait de nettoyer des bureaux, des lieux de travail et des moyens de production va bien au-delà de la simple propreté. Pour les machines et l'outillage par exemple, c'est un premier pas vers l'auto-maintenance car c'est lors du nettoyage que l'on détecte les usures prématurées et anomalies.

##### *Le quatrième S, Seiketsu, Standardiser*



Lors de cette étape, les règles par lesquelles le lieu de travail restera débarrassé des objets inutiles, rangé, nettoyé sont définies. Le management visuel est préconisé afin d'éliminer les risques de désordre.

##### *Le cinquième S, Shitsuke, Respecter*



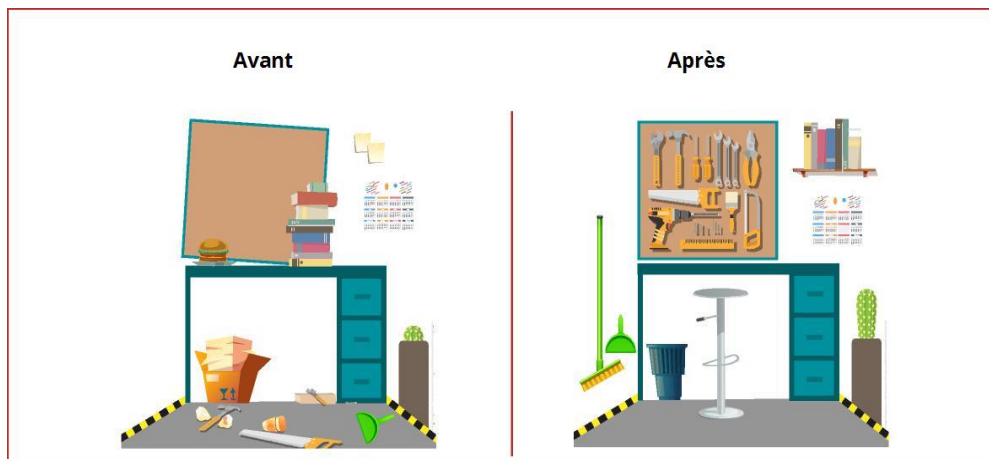
C'est le dernier S, il définit qu'il faut respecter les règles précédemment établies et par là même encourager le personnel à y adhérer. Il convient de toujours faire ce qu'il faut afin que les 5S deviennent une habitude.

Source : (BOUCHARA. M., 2023).

### 3.3. Exemples

Afin de mieux constater les apports de cette méthode, on présente pour exemple la figure ci-dessous :

#### **Figure N°42 : Exemple de Visuel sur l'apport de la Méthode 5S**



Source : (Proaction International., 2022).

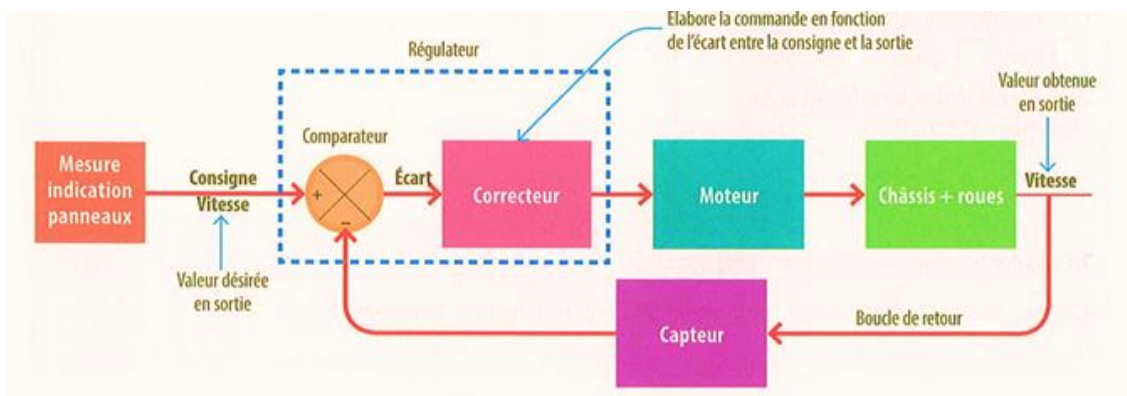
### 4. Schéma fonctionnel

La présentation de cet outil se fera en donnant, d'abord, un aperçu sur ses fondements ; puis sur la méthodologie ou la démarche à suivre pour le mettre en place. Pour conclure avec un exemple d'application aidant à une meilleure assimilation du contenu présenté.

#### 4.1. Fondements de l'outil

- Un Schéma fonctionnel est une représentation simplifiée de la réalité permettant de décrire un fonctionnement. Dans un schéma fonctionnel, des formes simples sont utilisées pour représenter les éléments étudiés et des flèches permettent de relier ces éléments entre eux.

**Figure N°43 : Forme d'un « Schéma fonctionnel »**



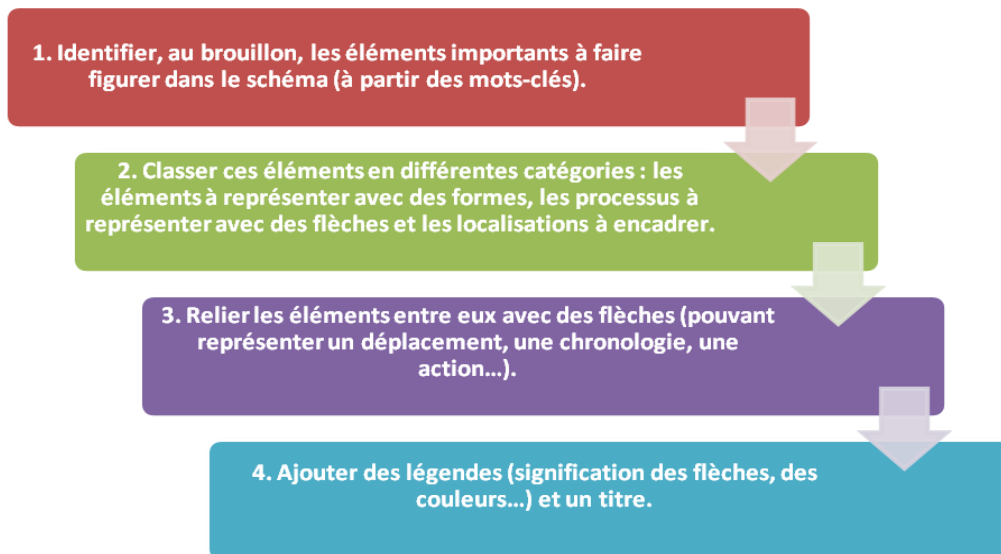
Source : (MIRO., 2023).

- Réaliser des schémas fonctionnels permet de mieux comprendre les processus mais aussi de les mémoriser plus facilement et de modéliser les objets d'un système.
- Un schéma fonctionnel est un excellent moyen d'obtenir une vue d'ensemble de haut niveau d'un système (outil visuel). Il permet de mettre en lumière les parties les plus importantes d'un processus et de modéliser les étapes par lesquelles une entrée se transforme en sortie. Il est particulièrement utile lorsque plusieurs processus fonctionnent en tandem.

#### 4.2. Démarche à suivre

Pour opérationnaliser cette méthode, il est préconisé de suivre les étapes suivantes :

**Figure N°44 : Schéma fonctionnel : Démarche à suivre**



Source : (DANIEL., 2023).

### 4.3. Exemple

En vue de la mise en place d'un logiciel dédié à l'industrie textile, on étudie principalement quelques fonctionnalités permettant de recueillir l'information sur les produits développés dans l'entreprise.

Tout le personnel de l'entreprise peut consulter le système, soit pour vérifier qu'un produit particulier existe, soit pour un parcours libre des informations.

Toute consultation doit être précédée par une authentification légère dans laquelle la personne précise son nom et son service à des fins de statistiques ultérieures.

Les ingénieurs peuvent effectuer différentes opérations de mise à jour pour les produits dont ils sont responsables : ajout, retrait et modification des informations sur les produits.

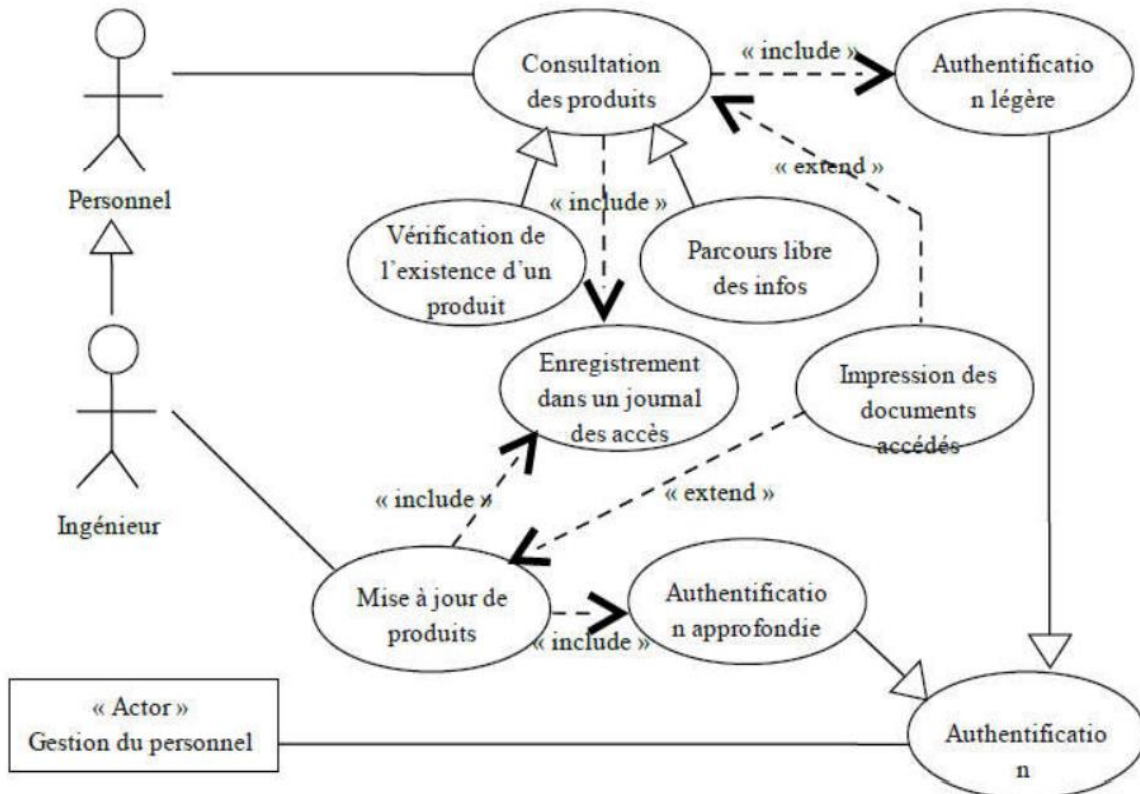
Ces opérations doivent être précédées d'une authentification plus approfondie lors de laquelle l'ingénieur précise son nom, son service et introduit un mot de passe qui est vérifié en contactant le système de gestion du personnel.

Toutes les opérations (consultations et mises à jour) donnent lieu à un enregistrement dans un journal des accès et peuvent optionnellement s'accompagner d'une impression des documents accédés.

*Donner l'équivalence de ce descriptif sous forme d'un schéma fonctionnel.*

Le schéma fonctionnel proposé peut prendre la forme suivante :

**Figure N°45 : Schéma fonctionnel : Exemple**



Source : (DANIEL., 2023).



### **Encadré N°07 : Fondements du KAIZEN**

*En guise de conclusion pour ce dernier chapitre et en vue de lier son contenu aux deux précédents, on peut dire que l'ensemble des outils qualité, servant le diagnostic d'entreprise, précédemment exposés répondent au principe d'amélioration continue institué par la philosophie KAIZEN dont les principaux fondements sont exposés et résumés dans le présent encadré :*

Kaizen est la fusion des mots japonais kai qui signifie « changement » et zen qui signifie « meilleur ». C'est un état d'esprit d'amélioration continue qui consiste à mettre en place des actions concrètes, simples et peu coûteuses. C'est le cumul de ces actions simples qui, dans le temps, permettent de réaliser de grandes choses. Une philosophie qui s'oppose au Kaikaku, la philosophie du changement radical.

*Les bénéfices d'une telle philosophie ainsi que ses principes se présentent comme suit :*

### **Figure N°46 : Bénéfices et principes du KAIZEN**



Source : (GRANGER. L., 2023),



# **BIBLIOGRAPHIE**

### Ouvrages

1. ARNAUD, E, **Normalisation du management de la qualité et appropriation de la norme ISO 9001 - Entre théorie et pragmatisme**, EMS Edition, Caen, 2023.
2. BAROUCH, G, **Le management de la qualité à l'usage des dirigeants : Un état de l'art académique et professionnel**, Edition AFNOR, Paris, 2017.
3. BELLAÏCHE, M., **Manager vraiment par la qualité : Enjeux, méthodes et études de cas**, Edition AFNOR, Paris, 2013.
4. BELLAÏCHE, M., **La qualité**, Edition AFNOR, Paris, 2014.
5. BERNARD, C., **Le management par la qualité totale**, Edition AFNOR, Paris, 2000.
6. BERNILLON, A. et CERUTTI, A, **Les outils du management de la qualité**, Edition d'Organisation, Paris, 1992.
7. CANARD, F., **Management de la qualité**, Edition Lextenso, Paris, 2009.
8. CHAUVEL, A-M., **Méthodes et outils pour résoudre un problème : 45 outils pour améliorer la qualité de votre organisation**, Edition Dunod, Paris, 2000.
9. DURET, D. et PILLET, M., **Qualité en production : De l'ISO 9000 à Six Sigma**, Edition Eyrolles, Paris 2011.
10. GIESEN, E., **Démarche qualité et norme ISO 9001 : Une culture managériale appliquée à la recherche**, IRD Edition, Paris, 2008.
11. GILLET-GOINARD, K., et SENO, B., **La boîte à outils du responsable qualité**, Edition Dunod, Paris, 2016.
12. GOGUE, J-M., **Les six samouraïs de la qualité**, Edition Economica, Paris, 1990.
13. GOGUE, J-M., **Qualité totale et plus encore : Le management de la qualité en question**, Edition l'Harmattan, Paris 2006.
14. ISHIKAWA, K., **La gestion de la qualité : Outils et applications pratiques**, Edition Dunod, Paris 2007.
15. JACCARD, M., **Objectif qualité : Introduction aux systèmes de management de la performance et de durabilité**, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2010.
16. KAMISKE, G-F. et BRAUER, J-P., **Management de la qualité de A à Z**, Edition Masson, Paris 1995.

17. MARCAILLOU, P-N. et BEJAR, Y., **Diagnostic d'entreprise**, Edition Ellipses, Paris, 2021.
18. MARGERAND, J. et GILLET-GOINARD, F., **Manager la qualité pour la première fois**, Edition l'Organisation, Paris, 2006.
19. MARION, A. et autres., **Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes**, Edition Dunod, Paris 2012.
20. MAYEUR, S., **Guide opérationnel de la qualité : Faut-il tuer la qualité totale ?**, Edition Maxima, Paris, 2003.
21. PLAUCHU, V. et TAIROU, A., **Méthodologie du diagnostic d'entreprise**, Edition l'Harmattan, Paris, 2008.
22. ROESSLINGER, F. et SIEGEL, D., **Management stratégique et management de la qualité**, Edition AFNOR, Paris 2015.
23. SEGOT, G. et autres., **Management de la qualité et de la performance : Construire un cadre de référence pour de nouvelles pratiques de management**, Edition LEXITIS, Paris 2011.
24. SHIBA, S., **Les outils du management de la qualité**, Edition Mouvement français pour la qualité, Paris, 1995.
25. SIEGEL, D., **Le diagnostic stratégique et la gestion de la qualité**, Edition l'Harmattan, Paris, 2004.

### Supports de cours

1. GHOMARI, S., *Management de la qualité totale*, Cours destiné aux étudiants de deuxième année master Entrepreneuriat, Université de Tlemcen, 2020-2021.
2. MALIOU, D., *Gestion de la qualité*, Cours destiné aux étudiants de première année master Audit et contrôle, Université de Bouira, 2020-2021.
3. MEDKOUR, T., *La qualité*, Cours destiné aux étudiants de première année master, Université de Constantine, 2020-2021.

## BIBLIOGRAPHIE

### Webographie

1. BAHEUX. T. (2023). *Méthode QQQQCCP : Comment définir, analyser et résoudre un problème complexe.* Consulté le 20 Aout 2023, sur : <https://www.reussirsesprojets.com/methode-qqqqccp/>
2. BOUCHARA. M. (2023). *Méthode 5S : 5 étapes pour un travail plus efficace.* Consulté le 20 Aout 2023, sur : <https://le-consultant-digital.com/gestion-de-projet/methode-5s>
3. CICERO. N. (2023). *La méthode 8D, ou comment résoudre efficacement vos problèmes !.* Consulté le 25 Aout 2023, sur : <https://qualiblog.fr/outils-et-methodes/la-methode-8d-ou-comment-resoudre-efficacement-vos-problemes/>
4. DANIEL. (2023), *Diagramme de bloc : Définition, application et avantages.* Consulté le 18 Aout 2023, sur : <https://www.edrawsoft.com/fr/block-diagrams-introduction.html>
5. DEROBERT. N. (2023). *Le Poka Yoke.* Consulté le 24 Aout 2023, sur : <https://commentprogresser.com/outil-poka-yoke.html>
6. DEROBERT. N. (2023). *La démarche 8D.* Consulté le 24 Aout 2023, sur : <https://commentprogresser.com/demarche-8d.html>
7. DUFOUR. L. (2022), *Le benchmarking : Définition, intérêts et conseils.* Consulté le 15 Aout 2023, sur : <https://www.leblogdudirigeant.com/le-benchmark-definition/>
8. Equipe de Cadremploi. M. (2022). *Loi de Pareto (méthode 80-20) : comment l'utiliser au travail ?.* Consulté le 22 Aout 2023, sur : <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/loi-de-pareto-methode-80-20-comment-lutiliser-au-travail>
9. FERNANDEZ. A (2022), *Qu'est-ce que la Roue de Deming PDCA ?.* Consulté le 20 Aout 2023, sur : <https://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm>
10. FOWLER. N. (2014). *Matrice de Compatibilité.* Consulté le 25 Aout 2023, sur : <https://fr.scribd.com/document/242695756/Matrice-de-compatibilite-doc#>
11. GRANGER. L. (2023), *Section Management de la qualité.* Consulté le 15 Aout 2023, sur : <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/>
12. GRANGER. L. (2023), *Comment faire un brainstorming : la méthode.* Consulté le 19 Aout 2023, sur : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/remue-menings>
13. GRANGER. L. (2023), *Savoir utiliser la méthode des 5 "pourquoi ?".* Consulté le 19 Aout 2023, sur : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/la-methode-des-5pourquoi>
14. GRANGER. L. (2023), *Kaizen : Comprendre les principes et les appliquer.* Consulté le 19

## BIBLIOGRAPHIE

- Aout 2023, sur : <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/dossiers-methodes/kaizen>
15. ISO. (2015), *Principes de Management de la qualité*. Consulté le 15 Aout 2023, sur : [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080_fr.pdf)
  16. LEFEBRE. A. (2022), *Les 5 Pourquoi : Définition et exemple d'un outil de résolution de problème*. Consulté le 17 Aout 2023, sur : <https://www.leblogdudirigeant.com/les-5-pourquoi/#:~:text=Les%20%20Pourquoi%2C%20aussi%20appel%C3%A9s,au%20sein%20d'une%20entreprise.>
  17. LIN BOYER. A. (2021). *Lean Manufacturing dans la vie réelle : 10 exemples de Poka-Yoke dans la vie quotidienne*. Consulté le 22 Aout 2023, sur : <https://tulip.co/fr/blog/poka-yoke-exemples-everyday-life/>
  18. MADIÉRE. J. (2023). *La qualité : Concepts, Outils, Méthodes*. Consulté le 30 Aout 2023, sur : [https://sti.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La\\_qualite\\_en\\_formation.pdf](https://sti.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La_qualite_en_formation.pdf)
  19. MIRO. (2023), *A propos du modèle de Schéma fonctionnel*. Consulté le 19 Aout 2023, sur : <https://miro.com/fr/modeles/schema-fonctionnel/>
  20. ODELESSDE BUSINESSPLAN. COM. (2023), *Benchmarking : Un exemple gratuit pour comprendre*. Consulté le 15 Aout 2023, sur : <https://modelesdebusinessplan.com/blogs/infos/benchmarking-exemple#:~:text=Les%20r%C3%A9sultats%20du%20benchmarking%20r%C3%A9v%C3%A8lent,une%20image%20de%20marque%20positive.>
  21. PAUPIER. F. (2021). *Méthode QQQQCP : définition et exemples concrets pour chaque question*. Consulté le 20 Aout 2023, sur : <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/methode-qqqqcp>
  22. PHILIPPE. D. (2021). *Le diagramme de PARETO*. Consulté le 22 Aout 2023, sur : <https://www.leanenligne.com/blog/diagramme-de-pareto>
  23. PONCELET. C, (2013). *Coûts de la qualité et de la non-qualité*. Consulté le 18 Aout 2023, sur : [https://www.a3p.org/wp-content/uploads/2013/02/article\\_scientifique\\_vague36\\_0pdf\\_articles\\_36pdf5.pdf](https://www.a3p.org/wp-content/uploads/2013/02/article_scientifique_vague36_0pdf_articles_36pdf5.pdf)
  24. PREVINFO. N. (2023). *La matrice de compatibilité*. Consulté le 24 Aout 2023, sur : <https://www.previnfo.net/sections.php?op=viewarticle&artid=49>
  25. Proaction International. (2022), *Tout sur la méthode 5S*. Consulté le 20 Aout 2023, sur : <https://blog.proactioninternational.com/fr/methode-5s-lean>
  26. RAJTERIC. L. (2022). *Qu'est-ce que le diagramme d'Ishikawa ? Définition et exemples*. Consulté le 20 Aout 2023, sur : <https://asana.com/fr/resources/ishikawa-diagram>
  27. SEGRETAINE. C. (2023). *Diagramme d'Ishikawa : définition, méthode et outils*. Consulté le

## BIBLIOGRAPHIE

---

20 Aout 2023, sur : <https://www.blogdumoderateur.com/diagramme-ishikawa-definition-methode-outils/>

# ANNEXES



# qualité

## **Principes**

de management  
de la qualité







Ce document est une introduction aux sept principes de management de la qualité (PMQ).

Ces sept PMQ sous-tendent ISO 9000, ISO 9001 et les normes ISO de management de la qualité connexes.



L'une des définitions du terme « principe » renvoie à la notion de règle, de théorie ou de conviction fondamentale qui a une influence majeure sur la manière de réaliser quelque chose. Les « Principes de management de la qualité » sont un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité.

Les PMQ peuvent servir de base pour guider l'amélioration des performances d'un organisme. Ils ont été élaborés et actualisés par les experts internationaux de l'ISO/TC 176, chargé de l'élaboration et de la mise à jour des normes ISO relatives au management de la qualité.

Le présent document propose pour chaque PMQ :

- Un **énoncé** qui décrit le principe
- Un **fondement** qui explique en quoi ce principe est important pour l'organisme
- Les principaux **bénéfices** associés à ce principe
- Des **actions possibles** pour améliorer les performances de l'organisme en appliquant ce principe

Les sept principes de management de la qualité sont :

PMQ 1 – Orientation client

PMQ 2 – Leadership

PMQ 3 – Implication du personnel

PMQ 4 – Approche processus

PMQ 5 – Amélioration

PMQ 6 – Prise de décision fondée sur des preuves

PMQ 7 – Management des relations avec les parties intéressées

Ces principes ne sont pas présentés par ordre de priorité. L'importance relative de chaque principe est susceptible de varier d'un organisme à l'autre et d'évoluer au fil du temps.

# 1

# PMQ

## Orientation **client**

### **Énoncé**

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes.

### **Fondement**

Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client. Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables de l'organisme.

### **Bénéfices**

- Augmentation de la valeur pour le client
- Augmentation de la satisfaction du client
- Amélioration de la fidélité du client
- Amélioration de l'activité commerciale récurrente
- Amélioration de l'image de l'organisme
- Élargissement du panel des clients
- Augmentation des ventes et des parts de marché





### **Actions possibles**

- Identifier les clients directs et indirects pour lesquels l'organisme est créateur de valeur.
- Comprendre les besoins et attentes, présents et futurs, des clients.
- Lier les objectifs de l'organisme aux besoins et attentes des clients.
- Communiquer les besoins et attentes des clients à tous les niveaux de l'organisme.
- Planifier, concevoir, développer, produire, fournir et supporter les produits et services de manière à répondre aux besoins et attentes des clients.
- Mesurer et surveiller la satisfaction du client et prendre les mesures appropriées.
- Déterminer les besoins et attentes des parties intéressées susceptibles d'avoir une incidence sur la satisfaction du client et prendre les mesures appropriées.
- Gérer activement les relations avec les clients afin d'obtenir des performances durables.



# 2

PMQ

## Leadership

### Énoncé

À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme.

### Fondement

L'établissement de la finalité et des orientations et l'implication du personnel permettent à un organisme d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs.

### Bénéfices

- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience à atteindre les objectifs qualité de l'organisme
- Meilleure coordination des processus de l'organisme
- Amélioration de la communication entre les différents niveaux et fonctions de l'organisme
- Développement et amélioration de la capacité de l'organisme et de son personnel à fournir les résultats escomptés



### Actions possibles

- Communiquer la mission, la vision, la stratégie, les politiques et les processus de l'organisme au sein de l'organisme et à tous les niveaux.
- Créer et soutenir des valeurs partagées, des modèles de comportement en termes d'équité et d'éthique à tous les niveaux de l'organisme.
- Établir une culture de confiance et d'intégrité.
- Encourager l'engagement dans la qualité à tous les niveaux de l'organisme.
- S'assurer que les dirigeants, à tous les niveaux, sont des exemples positifs pour le personnel de l'organisme.
- S'assurer que le personnel dispose des ressources, de la formation et de l'autorité nécessaires pour agir de façon responsable.
- Motiver, encourager et reconnaître la contribution du personnel.



# 3

PMQ

## Implication du personnel

### Énoncé

Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer sa capacité à créer et fournir de la valeur.

### Fondement

Pour gérer un organisme de façon efficace et efficiente, il est important de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et de respecter chaque personne individuellement. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs qualité de l'organisme.



## Bénéfices

- Meilleure compréhension des objectifs qualité de l'organisme par le personnel de l'organisme et amélioration de la motivation à les atteindre
- Plus forte implication du personnel dans les activités d'amélioration
- Amélioration du développement personnel, des initiatives et de la créativité
- Amélioration de la satisfaction du personnel
- Amélioration de la confiance et de la collaboration à tous les niveaux de l'organisme
- Amélioration de l'intérêt porté aux valeurs partagées et à la culture à tous les niveaux de l'organisme

## Actions possibles

- Communiquer avec le personnel pour faciliter la compréhension de l'importance de leur contribution individuelle.
- Encourager la collaboration à tous les niveaux de l'organisme.
- Faciliter les discussions ouvertes et le partage des connaissances et de l'expérience.
- Permettre au personnel de déterminer les freins dans l'atteinte des performances et de prendre des initiatives sans crainte.
- Identifier et reconnaître la contribution, l'apprentissage et l'amélioration du personnel.
- Permettre une auto-évaluation des performances par rapport à des objectifs personnels.
- Réaliser des enquêtes afin d'évaluer la satisfaction du personnel, communiquer les résultats et prendre les décisions appropriées.





# 4

PMQ

## Approche **processus**

### Énoncé

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent.

### Fondement

Le système de management de la qualité (SMQ) est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système permet à un organisme d'optimiser le système et ses performances.

### Bénéfices

- Plus grande aptitude à porter ses efforts sur les processus clés et opportunités d'amélioration
- Résultats cohérents et prévisibles au moyen d'un système de processus alignés avec les orientations stratégiques
- Optimisation des performances par un management efficace des processus, une utilisation efficiente des ressources et une réduction des obstacles interfonctionnels
- Possibilité pour l'organisme d'assurer la confiance des parties intéressées en ce qui concerne sa cohérence, son efficacité et son efficience

## Actions possibles

- Définir les objectifs du système et les processus nécessaires pour les atteindre.
- Définir les autorités, les responsabilités et les obligations relatives au management des processus.
- Comprendre les capacités de l'organisme et déterminer les contraintes en matière de ressources avant d'agir.
- Déterminer les interdépendances entre processus et analyser l'effet des modifications de processus individuels sur l'ensemble du système.
- Gérer les processus et leurs interrelations comme un système pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme de manière efficace et efficiente.
- S'assurer de la disponibilité des informations nécessaires pour mettre en œuvre et améliorer les processus et pour surveiller, analyser et évaluer les performances du système dans son ensemble.
- Gérer les risques susceptibles d'avoir une incidence sur les éléments de sortie des processus et les résultats globaux du SMQ.





# 5

PMQ

## Amélioration

### Énoncé

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration.

### Fondement

L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités.



## Bénéfices

- Amélioration de la performance des processus, de la capacité de l'organisme et de la satisfaction des clients
- Amélioration de la recherche et de la détermination des causes profondes, suivies d'actions préventives et correctives
- Plus grande aptitude à anticiper et réagir à des risques et à des opportunités internes et externes
- Meilleure prise en compte de l'amélioration aussi bien progressive que par rupture
- Meilleure utilisation de l'apprentissage à des fins d'amélioration
- Accroissement de l'effort d'innovation

## Actions possibles

- Encourager la définition d'objectifs d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme.
- Instruire et former le personnel à tous les niveaux sur la façon d'appliquer les outils et méthodes de base pour atteindre les objectifs d'amélioration.
- S'assurer que le personnel est compétent pour promouvoir et réaliser avec succès les projets d'amélioration.
- Développer et déployer des processus pour mettre en œuvre les projets d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme.
- Suivre, passer en revue et auditer la planification, la mise en œuvre, la réalisation et les résultats des projets d'amélioration.
- Prendre en compte l'amélioration dans le développement de produits, de services et de processus, nouveaux ou modifiés.
- Identifier et reconnaître l'amélioration.

# 6

PMQ

## Prise de **décision** fondée sur des **preuves**

### Énoncé

Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés.

### Fondement

La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision.

### Bénéfices

- Amélioration des processus décisionnels
- Amélioration de l'évaluation de la performance des processus et de l'aptitude à atteindre les objectifs
- Amélioration de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles
- Plus grande aptitude à passer en revue, remettre en question et changer les opinions et les décisions
- Plus grande aptitude à démontrer l'efficacité de décisions antérieures

### Actions possibles

- Déterminer, mesurer et surveiller des indicateurs clés pour démontrer les performances de l'organisme.
- Assurer la disponibilité de toutes les données nécessaires auprès des personnes concernées.
- S'assurer que les données et les informations sont suffisamment exactes, fiables et sûres.
- Analyser et évaluer les données et les informations à l'aide de méthodes appropriées.
- S'assurer, si nécessaire, que les personnes sont compétentes pour analyser et évaluer les données.
- Prendre des décisions et entreprendre des actions fondées sur des preuves, tout en tenant compte de l'expérience et de l'intuition.



# 7

## PMQ

# Management des relations avec les parties intéressées

### Énoncé

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs.

### Fondement

Les parties intéressées ont une influence sur les performances d'un organisme. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires et de partenaires a une importance particulière.





## Bénéfices

- Amélioration des performances de l'organisme et de ses parties intéressées par la prise en compte des opportunités et des contraintes liées à chaque partie intéressée
- Compréhension commune des objectifs et des valeurs par les parties intéressées
- Augmentation de la capacité à créer de la valeur pour les parties intéressées par le partage des ressources et des compétences et par le management des risques liés à la qualité
- Meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement assurant un flux stable de produits et services

## Actions possibles

- Identifier les parties intéressées pertinentes (telles que prestataires, partenaires, clients, investisseurs, employés ou la société dans son ensemble) et leur relation avec l'organisme.
- Identifier et hiérarchiser les relations avec les parties intéressées qui doivent être gérées.
- Établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et les considérations à long terme.
- Mettre en commun et partager les informations, l'expertise et les ressources avec les parties intéressées pertinentes.
- Mesurer les performances et assurer, le cas échéant, un retour d'information sur les performances aux parties intéressées afin d'accroître les initiatives en matière d'amélioration.
- Mettre en place une collaboration en matière d'activités de développement et d'amélioration avec les prestataires, les partenaires et les autres parties intéressées.
- Encourager et reconnaître les améliorations et les résultats obtenus par les prestataires et les partenaires.



## L'étape suivante

Ce document offre une perspective générale des principes de management de la qualité sur lesquels reposent les normes ISO relatives au management de la qualité. Il donne une vue d'ensemble de ces principes et montre comment, ensemble, ils sous-tendent l'amélioration des performances et l'excellence organisationnelle. Ces principes de management de la qualité peuvent être appliqués de bien des façons. La nature d'un organisme donné et les défis spécifiques auxquels il est confronté détermineront la façon dont ces principes doivent être mis en œuvre. De nombreux organismes saisiront l'intérêt d'établir un système de management de la qualité fondé sur ces principes.

De plus amples informations sur ISO 9000, ISO 9001, et les normes ISO de management de la qualité connexes, sont disponibles auprès des comités membres nationaux de l'ISO ou sur [www.iso.org](http://www.iso.org)





**Organisation internationale  
de normalisation**

Secrétariat central de l'ISO  
Chemin de Blandonnet 8  
Case Postale 401  
CH – 1214 Vernier, Genève  
Suisse

**iso.org**

© ISO, 2016  
Tous droits réservés  
ISBN 978-92-67-20650-9

