



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 22
(2010-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**PROBLÉMATIQUE DE LA MISE EN PLACE D'UNE
DÉMARCHE QUALITÉ EN VUE D'UNE CERTIFICATION
ISO 9001-2008 POUR LE SERVICE APRÈS VENTE
DE L'ENTREPRISE CARREFOUR MÉDICAL. DAKAR -
SÉNÉGAL**

Présenté par :

Assane FALL MBOUP

Dirigé par :

M. Thomas COMPAORE

Auditeur Qualité IRCA ASECNA
Consultant - Formateur

Avril 2013



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 22
(2010-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**PROBLÉMATIQUE DE LA MISE EN PLACE D'UNE
DÉMARCHE QUALITÉ EN VUE D'UNE CERTIFICATION
ISO 9001-2008 POUR LE SERVICE APRÈS VENTE
DE L'ENTREPRISE CARREFOUR MÉDICAL. DAKAR -
SÉNÉGAL**

Présenté par :

Assane FALL MBOUP

Dirigé par :

M. Thomas COMPAORE

Auditeur Qualité IRCA ASECNA

Consultant - Formateur

Avril 2013

Dédicace

Nous dédions ce mémoire à notre père qui a disparu au courant de cette année scolaire.
Que le bon Dieu l'accueille dans son paradis

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Nous présentons nos sincères remerciements à :

- ✓ notre mère pour tous les sacrifices consentis pour notre éducation ;
- ✓ Monsieur Moussa Yazi, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance au CESAG, et à tous les professeurs du CESAG;
- ✓ notre encadreur Thomas COMPAORE, pour sa disponibilité;
- ✓ notre famille et nos amis pour leur soutien;
- ✓ Monsieur Saliou MBOUP, Président Directeur Général du groupe COSEMAD;
- ✓ tout le personnel de Carrefour Médical pour sa collaboration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des sigles

AFNOR : Association Française de Normalisation

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CM : Carrefour Médical

DESS : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées

DQ : Démarche Qualité

ISO : International Standard Organization

PDCA : Plan-Do-Check-Act

SMQ : Système de Management de la Qualité

SMQT : Système de Management par la Qualité Totale

TQM : Total Quality Management

Liste des tableaux et figures

Tableaux

Tableau 1 : Les différentes définitions de la qualité.....	9
Tableau 2 : Objectifs et indicateurs de mesure.....	70
Tableau 3 : Exemple d'illustration du QOOQCP	75

Figures

Figure 1 : Schématique des écarts de satisfaction clients.....	13
Figure 2 : Les enjeux de la qualité.....	15
Figure 3 : Le modèle de l'ISO 9001:2008.....	17
Figure 4 : Les trois piliers de la politique qualité.....	20
Figure 5 : Schéma d'un processus	22
Figure 6 : La roue de Deming.....	23
Figure 7 : Illustration schématique des 5M	39
Figure 8 : Modèle d'analyse	47
Figure 9 : Représentation graphique des résultats de l'enquête de satisfaction clients	66

Liste des annexes

Annexe 1 : Questionnaire de satisfaction clients.....	87
Annexe 2 : Guide d'entretien avec la Direction Générale	88
Annexe 3 : Guide d'entretien avec le personnel	89
Annexe 4 : Lexique.....	90
Annexe 5 : Organigramme	91

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles.....	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Liste des annexes	v
Table des matières	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	7
Chapitre 1 : LES FONDEMENTS DE LA QUALITE	8
1.1. La notion de qualité.....	8
1.1.1. Définitions de la qualité	8
1.1.2. Evolution du concept de la qualité.....	9
1.1.3. Enjeux de la qualité.....	12
1.1.3.1. Les Enjeux économiques	12
1.1.3.2. Les enjeux technologiques :.....	15
1.1.3.3. Les enjeux juridiques	15
1.2. Management-Qualité	16
1.2.1. Le système de management de la Qualité.....	16
1.2.2. Principes du management de la qualité.....	17
1.2.2.1. L'attention aux clients	18
1.2.2.2. L'importance du leadership	19
1.2.2.3. Une démarche participative	20
1.2.2.4. Une approche méthodique	21
1.2.2.5. Amélioration continue	23
1.2.2.6. La mesure de la qualité	24
1.2.2.7. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.....	25
1.3. La qualité et le service.....	25
1.3.1. La notion de service	25
1.3.2. La qualité des services	27
1.3.3. La mesure de la qualité de service	28
1.3.4. Le coût de la qualité du service.....	29
1.3.4.1. L'approche interne:	29

1.3.4.2. L'approche externe:.....	30
1.3.5. L'importance de la formation pour la qualité des services.....	31
Chapitre 2 : LA DEMARCHE QUALITE, LES NORMES ISO 9001-2008 ET LE PROCESSUS DE CERTIFICATION	33
2.1. La démarche qualité	33
2.1.1. Caractéristiques d'une démarche qualité	33
2.1.2. Les méthodes de la démarche qualité	34
2.1.2.1. Les cercles de qualité	35
2.1.2.2. Le Kaizen	35
2.1.2.3. Le total quality management.....	35
2.1.3. Les outils de la qualité	36
2.1.3.1. Les outils de collecte de la qualité	36
2.1.3.2. Les outils de créativité	37
2.1.3.3. Les outils d'analyse	38
2.2. La norme ISO 9001 version 2008	39
2.2.1. Engagement de la direction.....	40
2.2.2. Exigences liées à la documentation	40
2.2.3. Management des ressources.....	41
2.2.4. Réalisation du produit	41
2.2.5. Amélioration continue	42
2.3. Le processus de certification	42
2.3.1. Constitution de l'équipe d'audit.....	42
2.3.2. Le pré audit	43
2.3.3. L'audit de certification	43
2.3.4. Évaluation du dossier et décision.....	44
2.3.5. Suivi de la certification	44
2.3.5.1. Audit de suivi.....	44
2.3.5.2. Audit de rectification	45
Chapitre 3 : LA METHODOLOGIE DE L ETUDE	46
3.1. Modèle d'analyse	46
3.2. Les outils de collecte des données.....	48
3.2.1. L'observation.....	48
3.2.2. L'analyse documentaire	48
3.2.3. Le questionnaire.....	49

3.2.4.	Les entretiens	49
3.2.5.	La narration.....	49
3.3.	L'analyse des données	50
Deuxième partie : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		51
Chapitre 4 : PRESENTATION DE CARREFOUR MEDICAL.....		53
4.1.	Les sociétés de COSEMAD	53
4.1.1.	Fournisseur Libres Services (FLS)	53
4.1.2.	Alliance business Sénégal (ABS)	53
4.1.3.	Carrefour Médical.....	54
4.1.4.	SONERCO.....	54
4.1.5.	Net LOGISTICS	54
4.1.6.	COSEMAD Holding.....	54
4.2.	Présentation détaillée de Carrefour Médical	54
4.2.1.	Opportunités et perspectives	55
4.2.2.	Les produits offerts par l'entreprise	55
4.2.3.	Le service après vente de CM.....	56
4.2.3.1.	L'environnement contextuel du SAV de CM.....	57
4.2.3.2.	L'organisation des interventions du service après vente	57
4.2.3.3.	Les fonctions confiées aux différents acteurs du SAV	58
4.2.3.4.	La gestion des recouvrements.....	59
4.3.	Les préalables à la mise en place de la démarche qualité	59
4.3.1.	Faire comprendre les enjeux de la démarche qualité.....	60
4.3.2.	Faire comprendre les bénéfices de la démarche qualité et les intégrer dans les activités quotidiennes	60
4.3.3.	Faire prendre conscience à chacun des employés qu'il joue un rôle important dans l'exécution de cette démarche.....	60
Chapitre 5. PROPOSITION D'UNE DEMARCHE QUALITE POUR CM.....		62
5.1.	Le diagnostic qualité de CM	62
5.1.1.	Les forces identifiées	62
5.1.2.	Les points d'amélioration	63
5.1.2.1.	Sur le plan organisationnel	63
5.1.2.2.	Lacunes par rapport aux exigences de la norme ISO 9001-2008	64
5.2.	Proposition d'une démarche Qualité pour CM	64
5.2.1.	L'écoute des clients et autres parties intéressées.....	65

5.2.1.1. L'écoute des clients	65
5.2.1.2. Ecoute des autres parties intéressées.....	67
5.2.2. L'établissement de la politique qualité et des objectifs de qualité.....	69
5.2.3. La détermination des processus et des responsabilités pour atteindre les objectifs	70
5.2.3.1. Détermination des processus	71
5.2.3.2. Délimitation des responsabilités	71
5.2.4. La définition des méthodes de mesure de l'efficacité et de l'efficience des processus.....	72
5.2.4.1. La mesure de l'efficacité des processus	72
5.2.4.2. La mesure de l'efficience des processus	73
5.2.5. La mise en œuvre des méthodes de mesure des processus	73
5.2.6. La détection et la résolution des dysfonctionnements	74
5.2.6.1. La détection des causes des dysfonctionnements	74
5.2.6.2. La résolution des dysfonctionnements.....	75
5.2.7. Mise en place d'un processus d'amélioration continue du SMQ	76
Chapitre 6 : LES RECOMMANDATIONS	78
6.1. Recommandations par rapport à l'engagement de la direction.....	78
6.2. Recommandations par rapport à la gestion des ressources	78
6.3. Recommandations par rapport à la gestion documentaire	79
6.4. Recommandations par rapport à la réalisation du produit.....	80
6.5. Recommandations par rapport aux exigences d'amélioration continue	80
CONCLUSION GENERALE	83
ANNEXES	86
BIBLIOGRAPHIE	92

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Dans le contexte de mondialisation des économies où nous vivons actuellement, l'internationalisation des échanges et la crise économique sont autant d'obstacles qui entravent la pérennité des entreprises. La survie de celles-ci reste ainsi menacée par la concurrence sans limitation de frontières. Pour survivre, les entreprises sont obligées de faire appel à toutes les stratégies susceptibles de les aider à conserver une certaine maîtrise de leurs activités. Certaines s'orienteront par exemple vers une diversification de leurs activités, d'autres s'aventureront dans de nouveaux secteurs.

Par ailleurs depuis quelques années, la notion de qualité est devenue très prisée dans les milieux du management. Pour d'autres, ce nouvel intérêt représente beaucoup plus qu'une simple mode passagère. La qualité est perçue comme un élément-clé de la survie des entreprises, voire un enjeu stratégique majeur.

Les japonais furent les premiers à le comprendre en vulgarisant très tôt le concept de qualité dans leurs entreprises. Le Japon arriva ainsi au cours des années 80 à relever de façon remarquable son industrie en envahissant le marché mondial de produits défiant toute concurrence en termes de coût mais aussi et surtout de qualité. Le reste du monde commencera alors à s'intéresser à ce concept qui paradoxalement a été inculqué aux dirigeants japonais par les spécialistes américains de la qualité tels que FEIGENBAUM, DEMING et JURAN.

La notion de qualité a progressivement évolué au cours des siècles. D'abord limitée au contrôle avec la détection et au besoin la correction des défauts, la qualité changera graduellement d'objet, de méthodes et de moteurs. L'entreprise passera du contrôle de la qualité à sa construction, au travers de l'assurance qualité puis, depuis les années 80, vers la qualité totale.

Mais depuis 1987, l'assurance qualité s'appuie sur les normes internationales de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) et on parle désormais de certification qualité.

La certification d'entreprise consiste à évaluer la conformité du système de management de la qualité à travers une norme (CABGY & JAMBART 2000 : 150). Elle consiste par ailleurs en une reconnaissance tierce-partie, pour une entreprise, de sa capacité à respecter ses engagements. Elle permet d'assurer aux clients un niveau de qualité normée, à l'inverse

de certains labels de complaisance. L'intérêt principal de la certification réside dans l'obligation, pour l'entité certifiée, de rendre compte de l'efficacité de son Système de Management de la Qualité et devient pour le client un garant pour recevoir un service ou un produit de qualité.

Le contexte global et compétitif du marché actuel mettant en avant la satisfaction du client, la qualité devient ainsi un enjeu majeur pour assurer la pérennité de l'entreprise. Cela implique pour les entreprises d'arriver à répondre aux exigences du client tout en ayant une maîtrise des coûts. Elles seront en mesure d'y parvenir en optimisant leurs processus, c'est-à-dire en essayant de rendre performante, toute activité qui transforme une donnée d'entrée en donnée de sortie en y mettant de la valeur ajoutée. Cela implique pour l'entreprise de combiner tous les éléments qui concourent à l'amélioration de sa performance opérationnelle aux bénéfices de la compétitivité et des clients finaux.

L'économie sénégalaise n'échappant pas à la libéralisation des échanges présente aujourd'hui une conjoncture assez concurrentielle. Les services plus particulièrement représentent un secteur important de l'économie et enregistrent une forte concentration d'entreprises. Déjà en 2010, la production intérieure est répartie ainsi entre les différents secteurs : 62% du PIB provient des services contre 22% pour l'industrie et 16% pour l'agriculture, selon l'Agence Nationale de la Statistique et de la démographie (ANSD) dans son rapport intitulé BANQUE DE DONNEES ECONOMIQUES ET FINANCIERES 2010.

L'entreprise Carrefour Médical (CM) qui fait l'objet de notre étude évolue dans le secteur des services. Elle s'active dans la fourniture et la maintenance de matériels et consommables médicaux. L'industrie n'étant pas encore développée dans ce domaine au Sénégal, son activité reste principalement basée sur les importations. Ce secteur qui, il y'a dix années, ne comptait que deux à trois distributeurs commencent à être de plus en plus saturée avec l'affluence de nouvelles structures.

Le secteur de la revente de matériaux et services médicaux est un secteur très sensible. Les intervenants dans ce secteur ont une obligation de regards quant à l'assurance de la qualité des produits proposés sur le marché. Le choix du fournisseur producteur devient ainsi fondamental pour l'entreprise distributeur. Par ailleurs, vue les avancées technologiques à grande vitesse notées dans le secteur de la revente et des services médicaux, une veillée

concurrentielle perpétuelle devient aussi une nécessité face à des clients de plus en plus exigeants.

La structure Carrefour Médical a certes innové dans son domaine en mettant en place pour une première fois au Sénégal des centrales d'oxygène qui révolutionnent l'approvisionnement en oxygène des hôpitaux. Cette réalisation et les nombreuses autres prestations effectuées avec succès lui ont valu la place de leader qu'elle a actuellement sur le marché médical sénégalais. Déterminée à garder cette place, CM cherche par tous les moyens à fidéliser sa clientèle.

Très vite elle comprend que la qualité des services offerts est un facteur essentiel de compétitivité et que si le prix demeure important, sa clientèle est plus sensible à la qualité, la rapidité et la souplesse.

Aujourd'hui, l'entreprise Carrefour Médical comme toutes les entreprises sénégalaises se trouve confronter à la pression des concurrents, à la nécessité de conquérir de nouveaux marchés et d'augmenter ses parts de marché, au besoin de se conformer aux exigences réglementaires en matière de santé et à la nécessité d'améliorer l'organisation et le management internes de l'entreprise.

Ces différents obstacles constitueront des freins à la rentabilité et à la survie des entreprises avec l'augmentation des coûts engendrés par la non-qualité, la perte de parts de marché, la baisse du chiffre d'affaires, la difficulté de conquérir de nouveaux clients et la démotivation du personnel, l'entreprise ne disposant pas des moyens pour améliorer leurs conditions de travail et de rémunération.

Pour faire face de ces menaces, les entreprises comme Carrefour Médical sont en quête de perspectives qui les aideront dans l'amélioration de la satisfaction et de la fidélisation des clients, le perfectionnement de l'image de l'entreprise, la motivation du personnel et la pérennité de leurs entreprises.

Pour atteindre ces différents objectifs, l'entreprise cherche à identifier les solutions qui s'offrent à elle. Elle comprend que le modèle traditionnel de gestion qui a fondé le développement de beaucoup d'entreprises dans le passé s'avère de plus en plus inapproprié au contexte actuel. Bien que la direction de Carrefour Médical se soucie de la

qualité des services offerts, l'organisation interne laisse percevoir plusieurs failles qui nuisent à la qualité des prestations.

Elle comprend qu'une entreprise dispose d'un avantage concurrentiel lorsqu'elle maîtrise les facteurs clés de succès mieux que ses concurrents. Dans cette optique, elle tentera d'identifier et d'agir sur ces facteurs que sont la qualité, le prix, l'image, les délais, etc. La gestion de la qualité s'impose finalement à elle comme étant un élément incontournable pour sa pérennisation. Cette stratégie de gestion qui se fera à travers la mise en place d'une démarche qualité l'aidera au respect des engagements pris auprès de ses différentes relations et lui permettra d'assurer aux clients un niveau de qualité défini (normé) de son service.

Nous avons essayé de garder à l'esprit qu'il n'existe pas de "formule miracle" pour que l'implantation de la qualité totale soit réussie. Il suffit de respecter quelques conditions élémentaires tout au plus et de définir un modèle s'adaptant à la réalité de l'entreprise. Dans son objectif de satisfaire et de fidéliser sa clientèle, CM souhaite asseoir une stratégie pour recueillir les préoccupations des clients et promouvoir la qualité de ses produits.

L'objectif principal de notre étude sera d'identifier et de mettre en valeur les facteurs préliminaires favorisant une bonne implantation de la démarche qualité. Pour ce faire, il y a lieu de se poser la question fondamentale suivante : Comment une entreprise de distribution comme CM arrivera-t-elle à instaurer une démarche qualité réussie en cohésion avec les objectifs qualité de l'entreprise?

Les questions spécifiques suivantes se sont alors ensuite posées à nous :

- Quelle stratégie CM devra-elle adopter pour réussir le recueil des attentes des clients à satisfaire?
- Comment répondre de façon efficace à ces attentes ainsi recueillies à travers la démarche qualité?
- Comment impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans la mise en place de la démarche qualité ?

La démarche qualité que nous proposons à Carrefour Médical sera d'abord concentrée au niveau de son Service après vente (SAV).

Notre thème qui porte sur la démarche qualité reste un sujet d'actualité pertinent en ce début du 21^{ème} siècle où toutes les entreprises sont dans une logique de certification qualité. L'intérêt qu'il revêt se situe à deux niveaux :

✓ Pour l'entreprise

Cette étude permettra à l'entreprise d'abord d'évaluer son système actuel, d'être conscients de ses forces et de ses points d'amélioration, ensuite de comprendre les attentes de ses clients pour mieux les satisfaire et enfin d'avoir à sa portée les outils et méthodes pour améliorer ses pratiques professionnelles.

✓ Pour nous-mêmes

Le choix de ce thème a été d'abord d'un intérêt personnel puis dans un souci d'accompagner la structure CM qui s'investit dans une logique de certification. Il nous aidera à avoir une plus grande maîtrise de la notion de la qualité et de la certification.

Notre mémoire s'articulera autour de deux parties que sont :

- Une partie théorique qui sera consacrée à la revue de littérature et nous permettra de nous imprégner des concepts et enjeux fondamentaux de la qualité, des caractéristiques de la démarche qualité, de la norme ISO 9001-2008 et du processus de certification.
- Une partie pratique afin de faire une présentation de CM, d'appréhender ses pratiques actuelles, de planifier le déroulement de la démarche qualité et plus particulièrement d'identifier les exigences de ses clients pour les prestations concernées.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Chapitre 1 : LES FONDEMENTS DE LA QUALITE

L'important développement industriel et les évolutions sociales majeures de ces dernières décennies sont certes à l'origine de l'avènement de la qualité qui occupe aujourd'hui une place à part entière dans les entreprises. Son importance est universellement reconnue et elle se situe maintenant au cœur des dernières théories managériales.

Dans ce chapitre, nous définirons d'abord les concepts de la qualité et retracerons son évolution au cours du temps, ensuite nous tenterons d'identifier ses différents enjeux et les relations existantes entre qualité et management, et enfin nous aborderons les spécificités liées à la qualité des services.

1.1. La notion de qualité

Le mot «Qualité» est de plus en plus utilisé dans les entreprises, que ce soit dans le secteur alimentaire, industriel ou même dans le secteur des services. Avant d'entamer le vif du sujet, il nous paraît opportun d'éclaircir quelques notions qui tournent autour de la qualité et auxquels nous ferons référence dans nos développements.

Le terme «entreprise» désigne indépendamment toute entreprise, organisation ou association du secteur public ou privé. De la même façon, le terme «Client» doit être pris au sens large de «bénéficiaire» et le terme «Produit» en tant que fourniture d'un livrable matériel ou immatériel (service). Quant à la notion de «Qualité», de nombreux concepts se cachent derrière, nous tenterons ici d'en définir les principaux termes.

1.1.1. Définitions de la qualité

Le terme « qualité » est sujette à diverses interprétations, étant quelque part une notion subjective de la perception de tout un chacun. Tout comme le concept de la qualité a évolué au fil des années, sa définition aussi n'échappera pas à la règle. Nous tenons à noter cependant que la norme ISO 9001 : 2008 n'est pas revenue sur la définition de la qualité, la plus récente définition donnée par l'ISO sera celle de l'ISO 9000 : 2005. Nous vous présentons dans le tableau ci-dessous quelques définitions de la qualité :

Tableau 1 : Les différentes définitions de la qualité

Auteurs	Définitions
ISO (2005 : 7)	« la qualité, ce sont les aptitudes d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »
ISO 8402 – 1994 (Fromentin & Pinçon 2003 : 45)	«la qualité c'est un ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites. »
ISO 9000 : 1987 (Nana 2009 : 248)	« La qualité, c'est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites »
P. CROSBY (1986 : 33)	« La Qualité, c'est la conformité aux spécifications. »
J. JURAN (1983 17)	« La Qualité, c'est l'aptitude à l'emploi. »

Source : Nous mêmes

En survolant ces différentes définitions de la qualité, nous constatons que la qualité a évolué de la notion de conformité vers celle de la recherche de la satisfaction des clients. Dans tous les cas, les caractéristiques (coût, disponibilité, séduction, durabilité, conformité, fiabilité...etc.) des produits ou services restent une notion importante dans l'appréciation de la qualité.

La qualité place le client au centre des préoccupations de l'entreprise, en cherchant à faire de lui un partenaire, car c'est ce dernier qui assure la pérennité de l'entreprise.

1.1.2. Evolution du concept de la qualité

Afin de mieux cerner la qualité, il est intéressant de remonter à son origine. La qualité est une préoccupation vieille comme le monde. Déjà en 1664, Colbert affirmait que (Détrie 1998 : 28) : « si nos fabriques imposent à force de soin la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans le royaume ».

De la notion de contrôle, la qualité évoluera vers la maîtrise de la qualité et l'assurance qualité. Aujourd'hui le concept s'est élargi au management, ce qui nous mènera à parler du management total de la qualité.

✓ **Le contrôle de la qualité**

Dans la première moitié du 20^{ème} siècle, la qualité se limitait avant tout au contrôle avec la détection et au besoin la correction des défauts. Taylor, précurseur de l'organisation scientifique du travail, jugeait que pour assurer la qualité d'une production, il suffisait de placer aux bons endroits des vérificateurs zélés (Cogue, 1990 : 18). Les industriels américains suivirent cette logique de Taylor et le contrôle de conformité fut confié à des unités spéciales. Le concept qualité en est à ses débuts dans l'industrie. On entre dans l'âge du tri, où chaque pièce est contrôlée et jetée au rebut si défectueuse, ce qui coûtait extrêmement cher à l'entreprise.

✓ **La maîtrise de la qualité**

Avec le développement de la production de masse, l'inspection devient coûteuse et son maintien difficile car (Canard 2009 : 178) « d'une part, le nombre de pièces et de salariés à contrôler s'accroît et, d'autre part, l'organisation taylorienne du travail parcellise les tâches et, avec elles, les responsabilités ». On découvre alors les avantages d'un « contrôle statistique » basé sur des techniques d'échantillonnage, par rapport au « contrôle systématique » des produits.

SHEWHART, ingénieur-statisticien à Bell labs, expérimente avec succès en 1930 dans l'usine Hawthorne le concept de contrôle statistique. La première préoccupation de Shewhart était d'identifier aux moyens de cartes de contrôles les causes des défauts, de les corriger pour une maîtrise durable de la qualité d'un produit dans une fabrication en série. Le contrôle statistique implique un travail en équipe avec la collaboration de nombreuses personnes occupant différents postes de responsabilités.

Les grandes entreprises américaines qui jusque là écoulaient sans aucune difficulté leur production sur le marché avec une forte rentabilité ne trouvèrent pas le besoin d'appliquer les méthodes de Shewhart.

Les japonais, par contre, grâce à Deming et Juran développèrent la qualité au sein de leurs industries en introduisant les statistiques comme moyens de contrôle sur les produits finis et sur les processus. Le Japon connut ainsi un essor économique spectaculaire depuis la seconde guerre mondiale en arrivant à mettre sur le marché des produits de qualité à des coûts défiant toute concurrence. Ce phénomène suscita de nombreuses interrogations et remises en question chez les occidentaux.

✓ **L'assurance qualité**

Avec le développement du marché de la consommation dans les années qui suivirent, les exigences du client vis à vis de son fournisseur s'accroissent. Le contrôle et la correction des défauts de fabrication commencent à se révéler coûteux et insuffisants pour fournir des produits de qualité. La qualité exigeait un plus large engagement.

L'entreprise passe du contrôle de la qualité à sa construction, au travers de l'assurance qualité. Juran définira ainsi le terme assurance qualité comme étant l'ensemble des activités dont le but est de donner à toutes les personnes concernées, dans l'entreprise et chez ses partenaires, les preuves nécessaires qu'elles soient certaines que la fonction qualité est exercée correctement (Cogue, 2000 : 321). Avec l'assurance qualité, la démarche sort du contexte de l'atelier de production et tend à concerner l'ensemble du management de l'entreprise. Les pionniers de l'assurance qualité furent les Etats-Unis et le Japon.

En construisant la qualité, on agit pour produire l'objet ou le service attendu par le client ; en assurant la qualité, on l'informe en lui procurant les preuves préalables de satisfaction : c'est la maîtrise de la qualité (Fromentin & Pinçon 2003 : 42).

✓ **Le management de la qualité**

À partir des années 70-80, l'évolution économique entraîne une prolifération des entreprises, la courbe de l'offre et celle de la demande s'inversent. Les entreprises sentent le besoin de fidéliser leurs clients pour assurer la pérennité de leur entreprise. Sachant le rôle important de la qualité dans les choix des clients, la qualité devient ainsi primordiale pour tous les entrepreneurs dans la conception de leurs produits et services.

La qualité sera alors un véritable avantage concurrentiel, un des facteurs clés de performance conditionné par l'implication de la direction générale et l'adhésion de toute

l'entreprise (Canard 2009 : 183). On ne parlera plus d'assurance qualité mais plutôt du management de la qualité. Le concept de management de la qualité est lié à celui d'amélioration continue de la qualité. L'AFNOR définira le management de la qualité comme étant (Ernoul 2010 : 10) : « un mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société. » Il regroupe ainsi l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

1.1.3. Enjeux de la qualité

L'objectif premier de la qualité a été la conformité des produits et services pour la satisfaction des clients. Dans l'environnement concurrentiel dans lequel nous vivons actuellement, les enjeux de la qualité se sont élargis à bien d'autres domaines.

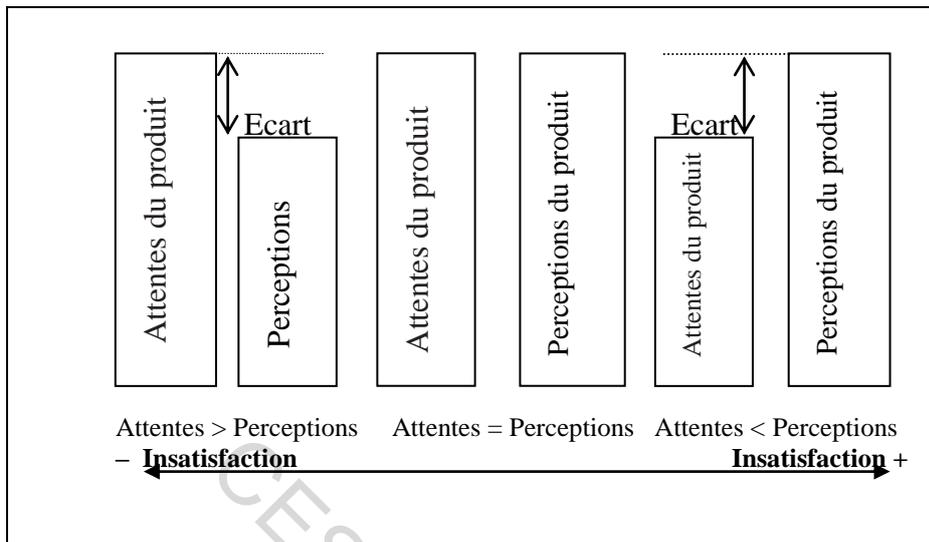
Nous avons essayé ici de regrouper les différents enjeux de la qualité selon qu'ils soient économiques, technologiques, juridiques ou sociaux.

1.1.3.1. Les Enjeux économiques

Du développement de l'entreprise dépendra sa capacité à accroître son chiffre d'affaires, donc ses ventes. L'objectif principal de l'entreprise sera alors de convaincre le maximum de clients à acheter ses produits. Ce qui l'amènera à réfléchir et à agir sur les critères de choix des clients et plus particulièrement sur la qualité des produits et services offerts.

Encore faudrait-il que l'entreprise évalue au préalable la qualité perçue par le client et celle attendue par ce dernier. La qualité perçue est celle qu'expérimente le client, c'est elle qui va induire ou non la satisfaction finale de ce dernier. La qualité attendue par le client se construit autour de ses besoins mais aussi de son expérience antérieure du produit ou service. Après avoir identifié ces différentes formes de qualité, l'enjeu est d'arriver à minimiser l'écart entre la qualité attendue et celle perçue pour atteindre la satisfaction du client. Nous avons ici les différents schémas susceptibles d'arriver :

Figure 1 : Schématique des écarts de satisfaction clients



Source : Canard (2009 : 17).

L'amélioration de la qualité dans tous les domaines entraîne aussi des gains en terme de coût de revient et de réduction de délais. Même si la qualité a un coût, les gains obtenus grâce à une démarche qualité réussie sont de loin plus conséquents. Selon Deming (2002 : 20), l'amélioration de la qualité fait que les heures de travail et de temps machine, qui auraient été gaspillées, vont à la réalisation d'un bon produit et d'un meilleur service. Ceci aura pour effet une réaction en chaîne : un prix de revient plus faible, une meilleure position concurrentielle, des gens plus heureux au travail et des emplois plus nombreux.

Il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs que de «faire bien» dès le départ. Le coût de la non-qualité est d'autant plus important qu'elle est détectée tardivement. En effet, réaliser à nouveau un produit défectueux coûtera au final plus du double du prix de production du produit initial s'il avait été réalisé correctement. Qui plus est la différence de coût sera moins grande si le défaut est détecté en cours de production que s'il est détecté par le client final.

L'estimation des coûts de la non qualité permet de connaître les gisements à exploiter pour accroître la compétitivité, d'établir des priorités pour les actions correctives et de mesurer globalement les progrès. La qualité comme source de diminution des coûts est liée à la rentabilité de la manière suivante (Canard 2009 : 49) : des améliorations dans la qualité de

la réalisation du produit (une plus grande conformité aux spécifications) conduisent à des coûts de production plus bas provenant de la réduction de divers coûts de non-qualité.

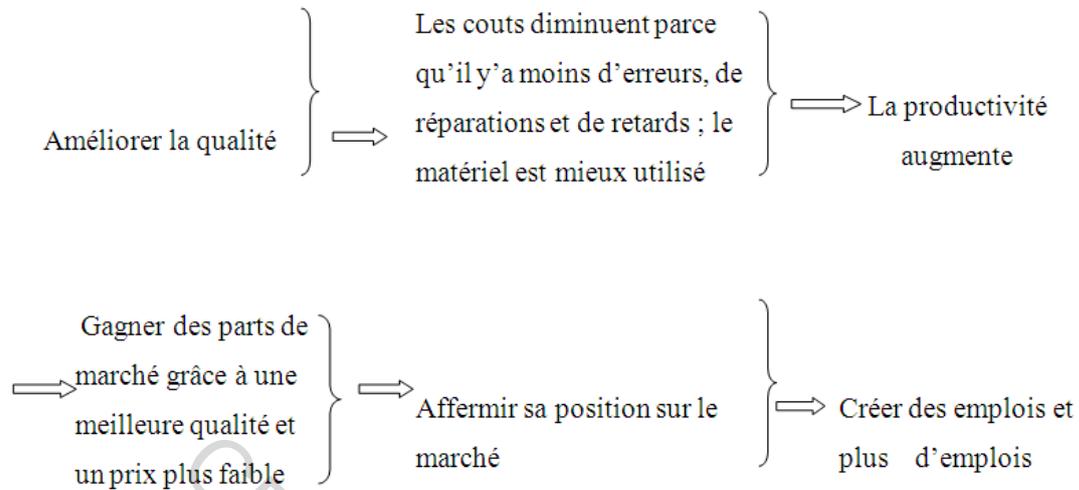
En effet, les coûts résultant de la-non qualité se décomposent en (Deming 2002 : 92) :

- Coût de détection : dépenses engagées pour vérifier la conformité des produits aux exigences de qualité.
- Coût de prévention : investissements humains et matériels engagés pour vérifier, prévenir et réduire les anomalies.
- Coût des anomalies internes : frais encourus lorsque le produit ne satisfait pas aux exigences avant d'avoir quitté l'entreprise.
- Coûts des anomalies externes : frais encourus lorsque le produit ne répond pas aux exigences de qualité.

La qualité permet d'abord de réduire les coûts occasionnés par les produits non-conformes : en réduisant le nombre de retour en usine, l'entreprise réalise des économies. Ensuite, elle diminue les réclamations faites par les clients : en contrôlant la qualité de sa production, l'entreprise peut agir sur la satisfaction ou non de ses clients. Enfin, elle rend l'entreprise compétitive car elle participe à une diminution de ses coûts de production ce qui se répercute sur le prix de revient de ses produits et services.

Pour illustrer ces différents enjeux économiques, nous allons utiliser le schéma suivant de Deming qui décrit la réaction en chaîne de l'économie japonaise :

Figure 2 : Les enjeux de la qualité



Source : Deming (2002 : 21).

1.1.3.2. Les enjeux technologiques :

La qualité suppose l'analyse des besoins des clients qui attendent de leurs fournisseurs des produits et services de plus en plus complexes nécessitant une veille technologique permanente.

Cela implique la maîtrise de processus de production de plus en plus complexes, une protection accrue du savoir-faire et des transferts technologiques importants au besoin.

1.1.3.3. Les enjeux juridiques

La reconnaissance externe de l'efficacité du SMQ d'un organisme requiert le respect de normes prédéfinies par les organisations de la qualité à l'échelle nationale ou internationale. La certification reste un moyen d'attester, par l'intermédiaire d'un tiers certificateur, de l'aptitude d'un organisme à fournir un service, un produit ou un système conformes aux exigences des clients et aux exigences réglementaires (Cattan 2009 : 10). Si dans certains secteurs cela relève d'une initiative volontaire, dans d'autres leurs respects sont obligatoires. Les entreprises qui aspirent à une telle reconnaissance ont une obligation de moyens et une obligation de résultats. Les organismes certificateurs s'assureront régulièrement que toutes les précautions sont prises pour fournir des produits de qualité.

1.1.3.4. Les enjeux sociaux de la qualité

La qualité du produit comprend des enjeux humains car elle contribue à la sécurité ainsi qu'à la protection des consommateurs comme des travailleurs (Canard 2009 : 53). Les salariés sont des clients internes à l'entreprise, leur niveau de satisfaction affectera leur performance positivement ou négativement selon les cas. La qualité qui implique l'instauration d'un climat de travail propice à l'accomplissement de tout le personnel reste un moyen efficace pour les satisfaire. Une démarche qualité réussie permettra une meilleure organisation du travail, une plus grande responsabilisation des collaborateurs et rendra les gens plus heureux au travail.

La qualité implique aussi la mise en place d'un programme de formation pour tout le personnel, ce qui est à l'avantage aussi bien de l'entreprise que du personnel qui verra là une opportunité d'élever ses connaissances et ses compétences.

1.2. Management-Qualité

Comme relaté lors de l'exposé sur l'évolution du concept Qualité, le management s'est aujourd'hui fortement impliqué dans la quête de la qualité. Un dispositif performant pouvant permettre de l'obtenir a vu le jour : on parlera alors de Système de Management de la Qualité (SMQ).

1.2.1. Le système de management de la Qualité

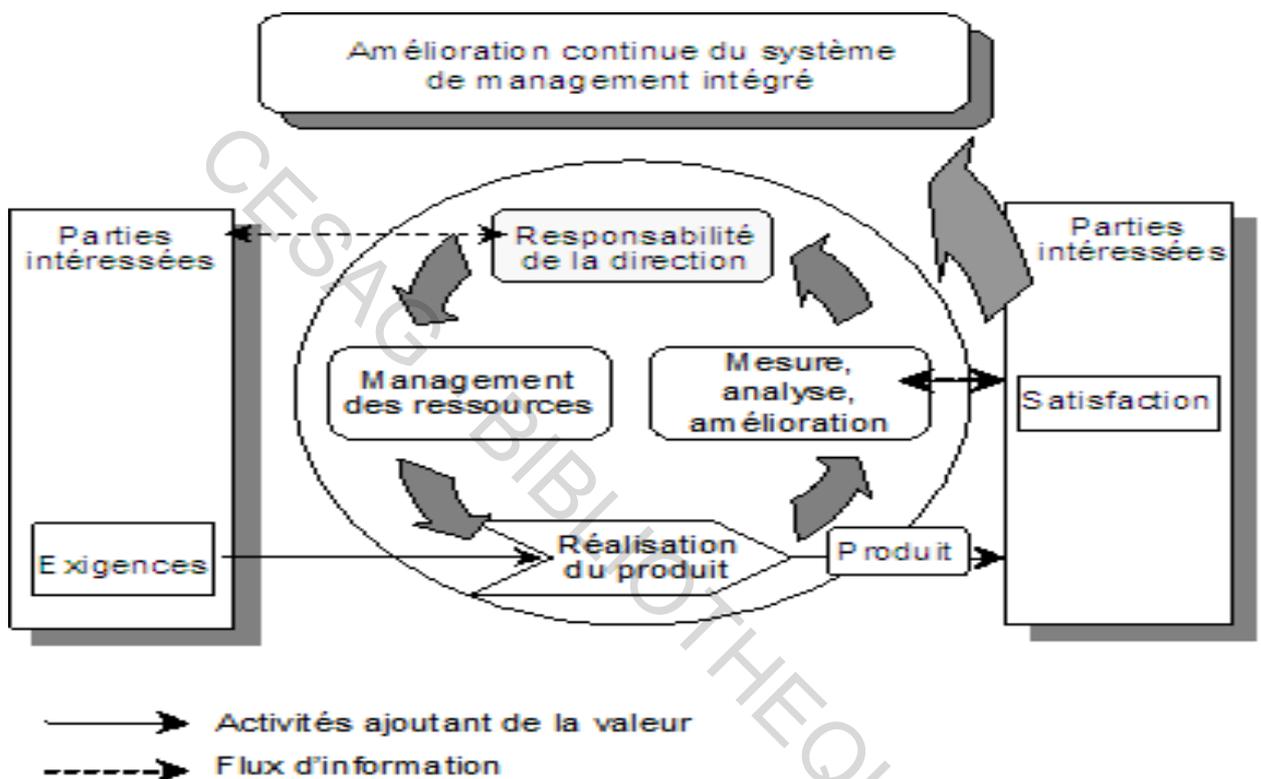
La mise en place d'un système de management de la qualité est au cœur du management de la qualité. La réussite du management de la qualité dépend de la pertinence du système mis en place.

Pour la définition du système de management de la qualité (SMQ), nous avons retenu celle de l'ISO. Selon l'ISO 9000-2005, le système de management de la qualité est défini comme un système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. Il regroupe un ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et des objectifs dans ce sens. Sa finalité reste de fédérer l'ensemble du personnel autour d'un projet commun qu'est la qualité.

Le périmètre et l'articulation des éléments d'un système de management de la qualité sont variables d'une entreprise à une autre; même s'ils sont fondés sur des principes communs et partagés.

Nous vous proposons ci-dessous pour illustration une représentation du SMQ suivant la norme ISO 9001-2008.

Figure 3 : Le modèle de l'ISO 9001:2008



Source : CANARD (2009: 144).

1.2.2. Principes du management de la qualité

Les principes de management de la qualité définissent un cadre de référence permettant aux organisations d'améliorer leurs performances. Ils sont issus des meilleures pratiques et de l'expérience d'un grand nombre d'entreprises. Ils sont au nombre de huit mais peuvent être regroupés ainsi :

- l'attention aux clients ;
- l'importance du leadership ;

- une démarche participative ;
- une approche méthodique ;
- l'amélioration continue ;
- la mesure ;
- relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

1.2.2.1. L'attention aux clients

L'écoute de la clientèle est fondamentale dans la recherche de la qualité, la finalité de celle-ci restant la satisfaction des clients. Il devient alors primordial pour l'entreprise de chercher à connaître leurs attentes et de leur donner un sens en les structurant. La direction de l'entreprise devra aussi s'assurer que les objectifs définis en interne sont en accord avec les besoins et attentes des clients. C'est d'ailleurs une des exigences de la norme ISO 9001 (2008) : « La direction doit assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients. » (Cattan 2009 : 84)

L'entreprise gagnera à faire exprimer aux clients ce qu'ils attendent du produit délivré. Il n'y pas une méthode universelle d'écoute de la clientèle. Cependant des études qualitatives sont régulièrement mises en place comme outils d'écoute des attentes de la clientèle. Ces études consistent à un recueil d'informations à travers des entretiens et des questionnaires puis une analyse de celles-ci pour en déterminer les attentes clés à satisfaire. Ces méthodes peuvent être combinées avec les méthodes quantitatives. Ces dernières reposent sur des enquêtes effectuées sur un échantillon représentatif et présentent des résultats quantifiés.

L'écoute du client ne doit pas juste être une tâche confiée à un service ; mais plutôt des actions coordonnées qui engagent tous les collaborateurs. Force est de constater que le professionnalisme de chacun, aussi élevé soit-il, trouve ses limites dans les nécessités d'actions collectives orientées vers le client (Michel Bellaïche, 2001 : 6).

Le problème crucial dans le recueil des attentes des clients restera ensuite la transmission et la fiabilité des informations recueillies, l'homme étant d'emblée un mauvais transmetteur de signaux.

Avec le Total Quality Management, le concept client est élargi pour embrasser l'ensemble des parties prenantes internes et externes de l'entreprise. Aussi la démarche de qualité totale devient : " un outil très précieux dans la prise de conscience des exigences des clients et des actionnaires, des aspirations du personnel et du respect de l'intérêt général, en particulier de l'environnement" (Cattan 2009 : 2). En revanche, l'écoute s'étendra à toutes ces parties.

1.2.2.2. L'importance du leadership

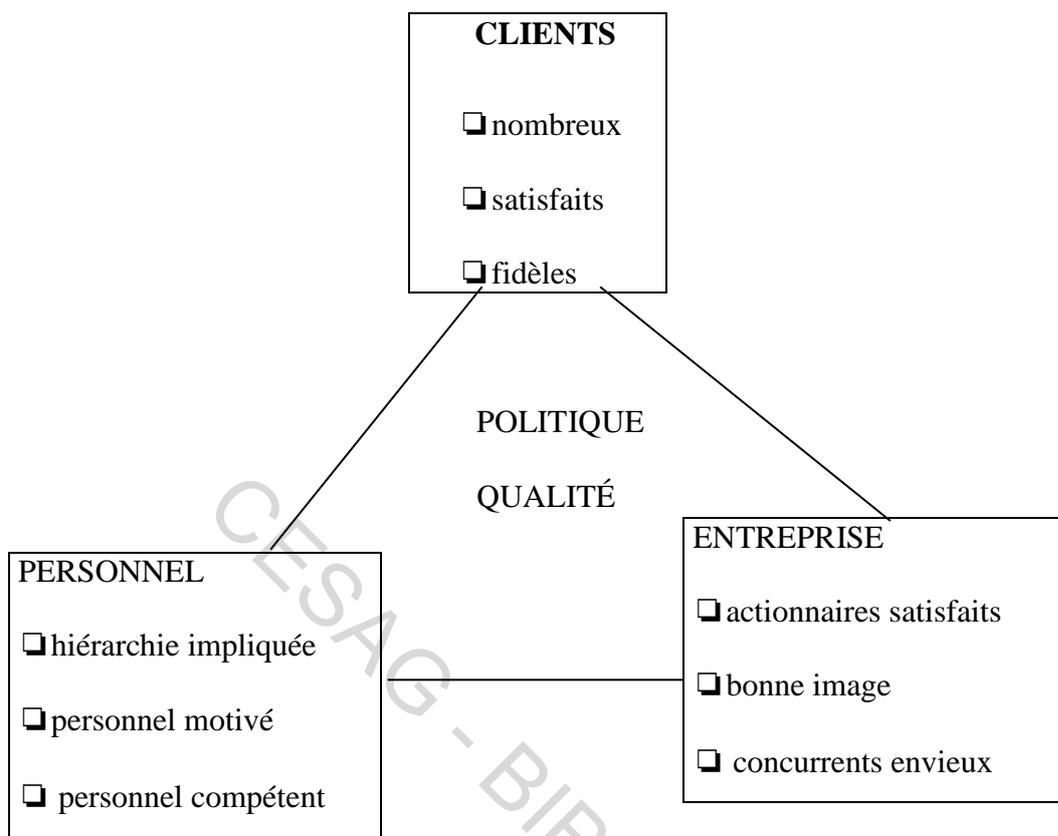
Le management de la qualité implique aussi et surtout un engagement fort de la direction. Deming insista pour donner des conférences devant les plus hauts dirigeants industriels du Japon en 1950 parce qu'il voyait l'importance de l'implication de ceux-ci dans la quête de la qualité. Pour lui la formation des ingénieurs ne servirait pas à grand-chose si leurs patrons ne s'impliquaient pas. L'époque du management purement financier pour lequel la qualité n'était qu'une discipline particulière déléguée à un représentant de la direction, devient aujourd'hui révolue.

L'application de ce principe implique pour la direction de l'entreprise de prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes et de définir des objectifs et des cibles réalisables. Les dirigeants doivent créer et maintenir un environnement interne qui aide leurs subordonnés à optimiser leurs efforts dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Pinet 2009 : 32).

Selon J. Kotter (ANAES 2002 : 14), lorsqu'un leadership efficace est exercé, on retrouve systématiquement une vision du développement de l'entreprise qui concilie les intérêts légitimes de l'entreprise et des individus qui la composent, une stratégie visant à concrétiser cette vision, un groupe de personnes très motivées occupant des positions clés dans l'entreprise, qui coopèrent entre elles, qui s'impliquent et qui feront tout pour la transformation de la vision en réalité.

De son engagement, la direction se doit de faciliter la mise en œuvre des étapes et moyens nécessaires pour assurer la réussite de la démarche qualité au sein de l'entreprise. Il résulte de cet engagement un ensemble d'actions très fortes et principalement la mise en place d'une politique qualité. Nous avons ci-dessous une représentation des trois paliers de la politique qualité :

Figure 4 : Les trois piliers de la politique qualité



Source : LONGIN & DENET (2008 : 41).

1.2.2.3. Une démarche participative

L'implication du personnel tout autant que l'engagement des dirigeants est fondamental dans le management de la qualité. L'obtention de la qualité nécessite une mobilisation de l'ensemble du personnel autour des objectifs de qualité. Cela suppose au préalable une appropriation de ces objectifs « via » une participation réelle. On parlera alors d'une démarche participative avec des objectifs définis, expliqués et compris pour permettre leur appropriation.

Pour réussir cette implication, les dirigeants sont tenus de comprendre ce qui est important pour leurs collaborateurs et en user pour les motiver. Jack WELCH (Bernard 2001 : 62) l'explique ainsi : « les dirigeants doivent chercher à gagner l'engagement émotionnel de leurs collaborateurs en s'appuyant sur des valeurs auxquelles ces derniers ont envie de croire et en agissant quotidiennement sur elles ». Ces valeurs sont donc considérées comme

des facteurs de motivation. Pour mieux les comprendre, nous allons évoquer la distinction que Deming en a fait.

Deming a regroupé les motivations en deux sortes (Cogue, 2000 : 409):

- les motivations intrinsèques pour lesquelles sont rangés l'amour-propre, la dignité, le désir de coopérer, la curiosité intellectuelle, le plaisir d'apprendre.etc. Pour Cogue, ces motivations sont sources de bon stress, favorable à la productivité et à la créativité de tout un chacun.
- et les motivations extrinsèques à savoir le désir de gagner de l'argent, la recherche de diplômes, de médailles, et des premières places. Cogue parle de sources artificielles de motivations d'où résultera un mauvais stress.

Les premières très fortes chez les jeunes enfants sont progressivement étouffées par les secondes qui résultent de la vie en société.

1.2.2.4. Une approche méthodique

La complexité des organisations actuelles fait que la recherche de la qualité, qui jadis était basée uniquement sur le contrôle et une amélioration constante de la compétence technique des professionnels, trouve de plus en plus ses limites. L'entreprise a besoin d'une approche plus générale pour régler cette problématique.

L'approche méthodique implique une approche processus et une approche systémique de l'entreprise.

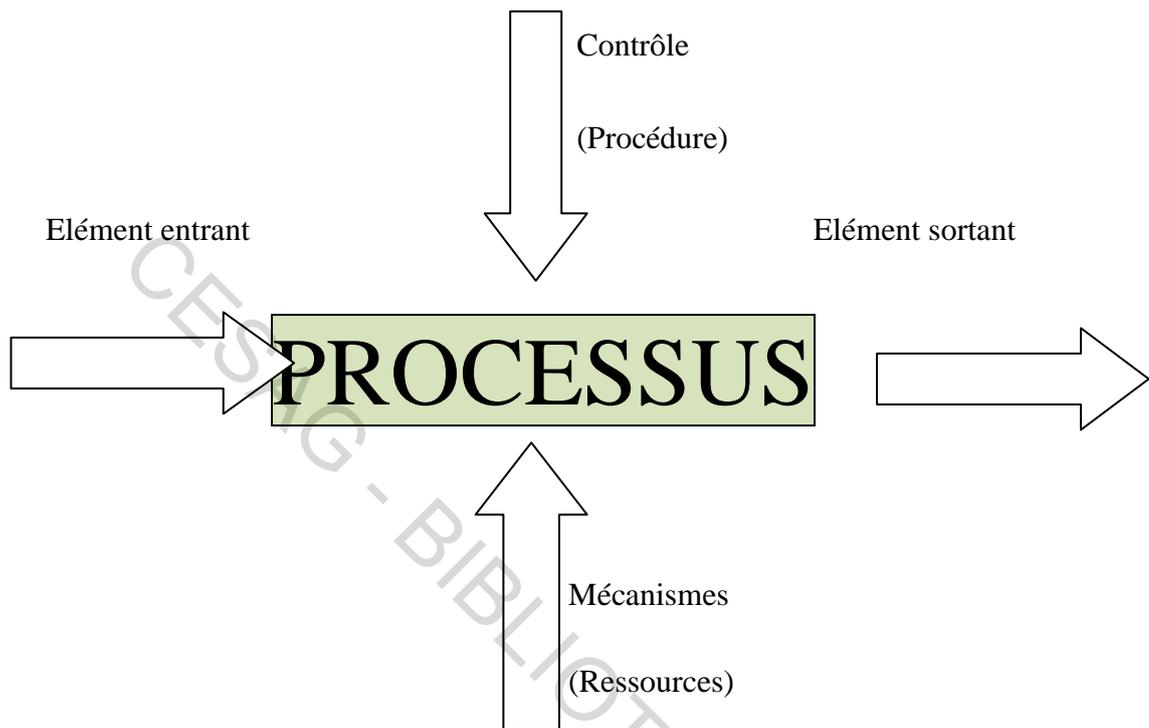
1.2.2.4.1. Approche processus

L'identification et le management méthodique des processus utilisés dans un organisme, et plus particulièrement des interactions de ces processus, sont appelés « approche processus » (ISO 2005 : 2). Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie (ISO 2005 : 7) . Un processus n'est efficace que s'il apporte une valeur ajoutée aux éléments d'entrée en les transformant en des éléments plus enrichissants.

La détermination de l'ensemble des processus de l'organisme est un acte de management. Elle traduit la vision transversale de l'entreprise telle que la conçoit la direction (LONGIN

& DENET 2008 : 14). Tout l'art du management par l'approche processus est de savoir identifier les processus et de les utiliser en vue d'acquies un avantage concurrentiel pérenne. Les outils statistiques comme le graphique de contrôle de Shewart restent d'excellents moyens pour assurer la maîtrise des processus.

Figure 5 : Schéma d'un processus



Source : Pinet (2009 : 322).

1.2.2.4.2. L'approche système

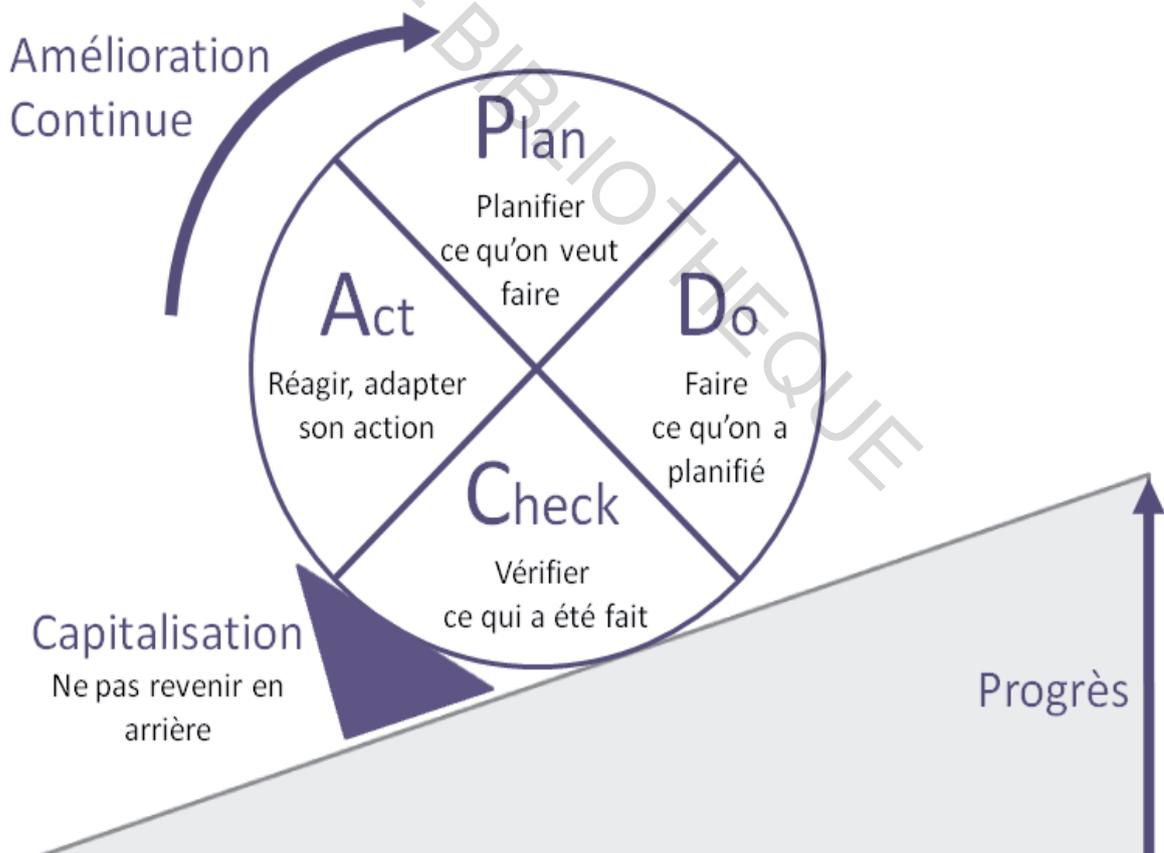
L'approche systémique consiste à identifier et à gérer les processus comme un système faisant ressortir les interfaces entre les activités. Pour que le système fonctionne et qu'il soit optimal, le rôle du management est de comprendre qu'il est nécessaire que s'opère une coordination entre les parties du système (Canard 2009 : 190). La qualité sortira de la maîtrise des différentes interfaces entre processus. Ce principe contribue fortement à l'efficacité et à l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs. Il implique une répartition claire des rôles et des responsabilités nécessaires pour l'obtention de ces objectifs.

1.2.2.5. Amélioration continue

L'obtention de la qualité et sa pérennisation repose sur une aptitude de l'organisation à améliorer constamment ses produits et ses services. Shewhart (Deming, 2002 : 18) a remarqué que le processus par lequel l'homme a constamment amélioré sa connaissance des choses et perfectionné son industrie se déroule suivant un cycle universel qu'il appellera cycle PDCA.

Deming améliora par la suite ce cycle et élaborera le cycle de création de connaissance ou cycle de Deming. Selon Deming (Jean Marie Cogue 2000 : 8), quand le style de management est fondé sur la connaissance, une entreprise a de fortes chances de voir s'améliorer presque indéfiniment ses performances et sa position sur le marché. Nous vous présentons ci-dessous une représentation graphique de la roue de Deming :

Figure 6 : La roue de Deming



Source : Pinet (2009 : 357).

Les différentes étapes de cette roue sont explicitement interprétées ainsi :

Planifier (Plan) : Cette étape consiste à planifier en fonction des objectifs clients, du contexte de production et du retour client. Il s'agit d'y établir les objectifs de qualité, de normaliser les procédures de travail et de former les employés à l'atteinte de ces objectifs.

Faire (Do) : Il s'agit ici d'effectuer ce que l'on a planifié, à l'aide des ressources de l'entreprise. Il faut y effectuer le travail, conformément aux prescriptions du plan.

Vérifier (Check) : Selon Deming, la troisième étape consiste à vérifier les écarts éventuels des produits. L'entreprise doit vérifier la conformité du travail effectué au plan.

Agir (Act) : Pour finir, la roue de Deming suggère de rendre le processus plus robuste et si possible de le rendre plus performant. Il s'agit alors, en cas de non-conformité, de trouver et d'éliminer la cause du problème.

1.2.2.6. La mesure de la qualité

La mesure de la qualité permet d'apprécier la satisfaction des clients, la conformité des produits et services à des références et le bon déroulement des processus. Cette culture de la mesure permet de dépasser les opinions, les a priori et de prendre les décisions à partir d'éléments factuels. L'approche factuelle revient à instaurer un management par les faits. Une décision ne doit plus être prise uniquement sur l'expérience ou l'intuition mais sur des faits véritables. Le problème principal sera alors l'identification des faits.

Einstein affirmait (Bernard 2001 : 99) : « nous ne connaissons jamais la nature réelle des choses si le concept de monde réel externe qui imprègne nos pensées repose exclusivement sur nos impressions sensorielles ». La validité d'un fait perçu n'est donc pas absolue. Aussi les grands auteurs de la qualité ont cherché à standardiser un ensemble de méthodes permettant à une collectivité d'individus de recueillir des données, de les analyser et de les interpréter.

Un standard est une référence partagée à laquelle on peut comparer une approche, un produit ou un résultat pour s'assurer de sa conformité. La norme ISO 9001 par exemple est un prototype de standardisation du système de management de la qualité de l'entreprise. Ce

besoin de standardisation répond à une nécessité de proposer un langage commun, un référentiel de mesure de résultats.

Pour démontrer la qualité de ses produits et services, l'entreprise doit mettre en place un certain nombre de mesures (Pinet 2009 : 33):

- des mesures de la satisfaction réelle de ses clients.
- des mesures sur le système de management de la qualité lui-même pour apprécier le fonctionnement réel du système de management de la qualité et prendre des décisions ;
- des mesures de surveillance sur les processus afin de connaître leur efficacité pour les améliorer ;
- des mesures de surveillance sur les produits ou services fabriqués afin de savoir s'ils sont réellement en conformité avec les exigences définies.

1.2.2.7. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Une relation est mutuellement bénéfique lorsque les parties en relation en tirent profit. Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur (Canard 2009 : 139). L'entreprise a ainsi tout intérêt à établir avec ses fournisseurs des relations à long terme de loyauté et de confiance mutuelle. Pour cela, il est nécessaire de comprendre au préalable les intérêts de chaque partie, de définir clairement dans un contrat leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances.

1.3. La qualité et le service

Dans le cadre de nos travaux, nous nous sommes particulièrement intéressés à traiter les aspects spécifiques de la qualité relative au service, notre étude concernant d'emblée la mise en place de la démarche qualité pour le Service Après Vente d'une entreprise.

1.3.1. La notion de service

Le service est souvent défini par son caractère de "substitution dans la réalisation d'une activité". Zimmerman (1985: 32) lui donne une définition plus élaborée du service : "le service n'est pas produit par un processus manufacturier, mais plutôt en accomplissant des

activités qui réalisent un besoin que les gens ne peuvent pas ou choisissent de ne pas effectuer eux-mêmes"

Du côté du marketing, une nouvelle tendance se dessine, qui tend à ne plus dissocier les notions de produit tangible et de service et dont est issue la notion de produit service que commente Mathé (1986:59) : "on n'appréhende plus aujourd'hui le produit comme un simple bien physique. La consommation des services a pris une telle importance que l'offre de bien est désormais indissociable de l'offre de service, quand la seconde ne se substitue pas pour partie à la première".

L'idée centrale de la démarche marketing et de la nouvelle théorie du comportement est de considérer que ce que l'acheteur recherche, ce n'est pas le bien, mais le service que le bien est susceptible de rendre (Lambin, 1986 : 64).

Les professeurs Leblanc et Nguyen (1989 : 24) ne sont pas tout à fait en accord avec la perspective du produit-service. Ils pensent que les caractéristiques d'un service sont fondamentalement différentes de celles d'un produit. Les trois particularités du service étant l'intangibilité, l'hétérogénéité et son aspect périssable, que nous expliquerons sommairement:

- L'intangibilité: contrairement à l'objet physique, le service n'a ni effet ni forme matériels. Cet aspect rejoint la définition du service selon l'ISO 9000 (Fromentin & Pinçon 2003 : 49) : «un service est le résultat d'au moins une activité nécessairement réalisée à l'interface entre le fournisseur et le client et est généralement immatériel. » Il doit être analysé en tant que performance. Le service ne peut être emmagasiné ou possédé car il n'a pas d'existence matérielle. Sauf exception, les actes de production (ou prestation) et de consommation du service se font simultanément. Ce qui sous-entend aussi que le client participe à l'acte de production. Et pour que le service soit de qualité, il est important que le client soit « éduqué » et que son travail lui soit facilité (Canard 2009 : 36).
- L'hétérogénéité: "L'hétérogénéité signifie qu'il est difficile d'uniformiser le résultat ou la performance d'un même service (Leblanc, & Nguyen, 1989:24). De nombreuses contingences interviennent sur l'interaction qui s'établit entre le prestataire et le dispensateur du service. Chaque expérience étant unique,

l'uniformité est quasi impensable. Le caractère d'hétérogénéité pourrait aussi bien concerner la diversité des services dans une même entité.

- Le service est également périssable car "s'il n'est pas consommé par le client au moment et à l'endroit définis, il est perdu" (Leblanc & Nguyen, 1989 : 23). On parle alors de fugacité du service.

1.3.2. La qualité des services

Dans sa version moderne, la qualité de service est souvent décrite de façon globale et synonyme de la satisfaction du client à l'égard du service rendu. En fait, la qualité se résume toujours à satisfaire le client, peu importe le type d'activité.

Le premier intérêt pour la qualité s'est porté dans les entreprises de service sur la dimension "relation-client". On s'est d'abord préoccupé de la dimension la plus urgente, l'expérience vécue par le client en contact avec l'agent de service (compte tenu de son impact direct et très déterminant). Aussi, dans une relation de service, le comportement des employés en contact direct avec le client joue un rôle important. Un service de qualité est conditionné par des processus de sélection, de formation et de reconnaissance d'un personnel dont on requiert de la compétence, de l'autonomie et de la motivation, au-delà du simple respect des procédures de travail (Canard 2009 : 36).

Par ailleurs, l'image initiale que l'on se fait du client est celle de l'utilisateur du produit fini de l'organisation: le client externe. Aussi, les premiers efforts visant à améliorer la qualité des services ont porté généralement à rechercher une standardisation des comportements, de façon à s'assurer d'une plus grande uniformité des services rendus. On axe davantage sur le côté technique en formant le personnel qui transige directement avec le client externe, car il est perçu comme le principal artisan de la satisfaction du client. Peu à peu, les expériences se sont également intéressées à développer et à garantir une qualité de prestation qui nécessite un apport qualitatif accru de toutes les fonctions de l'entreprise.

Partant de là, on peut donc dire que la qualité de service relève de mêmes principes que la qualité recherchée par l'entreprise manufacturière la satisfaction du client, la mise en synergie de toutes les compétences humaines et l'efficacité.

1.3.3. La mesure de la qualité de service

Nous avons eu l'occasion de mentionner qu'en matière de service, des divergences se manifestaient lorsqu'on envisageait de mesurer la qualité de service, voir la satisfaction du client.

Sur ce plan, deux grandes écoles de pensée ont retenu notre attention.

D'abord celle du "produit-service" qui préconise que les deux phénomènes soient abordés identiquement, compte tenu de leur indissociabilité, et qui postule que les attributs du service se quantifient et se mesurent aussi facilement que ceux du produit tangible. La qualité du service est synonyme de "conformité aux standards" (Crosby 1979 : 22).

Deux prémisses conditionnent le succès de cette approche: "L'entreprise doit posséder le plein contrôle des intrants et de la technologie utilisée par son système de production. Il doit exister une relation claire et précise entre les attributs du service, la perception de la qualité par le consommateur et le comportement désiré par celui-ci, tel que le rachat ou la fidélité à la marque" (Leblanc & Nguyen 1989 : 25).

A l'opposé du fabricant de biens manufacturés, le dispensateur de service ne dispose généralement pas de critères objectifs auxquels s'accrocher pour apprécier la satisfaction de sa clientèle et mesurer la qualité du service, on sait que ce dernier est dépourvu de caractéristiques tangibles.

D'un autre côté, il y a les opposants, parmi eux Horovitch, Leblanc et Nguyen, qui privilégient "l'approche utilisateur", définissant la qualité d'un service « comme étant son aptitude à satisfaire les besoins du consommateur ». Ceux-ci s'insurgent contre l'illusion erronée que la vision précédente laisse planer, c'est-à-dire que la qualité est relativement facile à définir, à mesurer et que sa gestion n'occasionne pas de problèmes sérieux. Ils stipulent que la problématique de la qualité des services est très différente de celle du bien matériel principalement lorsqu'on projette de la mesurer, ce qui se révèle une entreprise beaucoup plus épineuse dans le cas du service.

Pour F. Canard aussi, l'évaluation de la qualité d'un service est plus difficile car plus subjective. Selon lui, l'interface avec le client n'est pas seulement matérielle mais humaine, relationnelle. La perception d'un service est souvent globale, ce qui signifie que

la perception de chaque caractéristique du service peut avoir un impact négatif (ou positif) sur la perception de l'ensemble du service (Canard 2009 : 35). Une seule caractéristique du service perçue négativement peut donner l'image globale d'une mauvaise qualité du service. Dans les services, davantage que dans d'autres domaines, tous les détails sont importants.

D'autres auteurs ont aussi relevé le caractère instantané du service qui n'en facilite pas la mesure. Pour un service immatériel, la qualité est perçue par l'utilisateur au moment de l'exécution de la prestation (Fromentin & Pinçon 2003 : 48). Et comme certains aspects de la qualité du service sont difficilement mesurables, la notion de qualité réalisée est elle-même plus délicate à mesurer.

Il est recommandé de procéder à des enquêtes en vue d'identifier les attentes du client, mais souvent celui-ci ignore ce qu'il désire précisément et encore, les goûts changent et les besoins évoluent. Le service doit certes être analysé en tant que performance, mais cela n'est pas facile parce que de nombreux impondérables biaisent les résultats obtenus.

1.3.4. Le coût de la qualité du service

Nous ne pouvons pas aborder la qualité sans appréhender son coût avec une approche tant interne qu'externe.

1.3.4.1. L'approche interne:

De nombreuses études soutiennent que le cadre comptable coût-qualité développé dans l'entreprise manufacturière s'applique autant dans les entreprises de services que dans les manufactures. Jacques Horovitch (1987) croit plutôt que cette thèse est fautive et que l'approche industrielle de l'évaluation du coût de la qualité est pratiquement inutile pour le service.

J. Horovitch avoue que dans l'entreprise de services, le coût de défaillance externe est beaucoup plus élevé qu'il ne saurait l'être dans une industrie. Il précise effectivement que dans le service, le bouche-à-oreille a des effets d'entraînement lourds de conséquences. On dit qu'un client insatisfait le dit à onze personnes, qui ne reviendront pas ou qui éviteront de venir tout simplement. Il faut créditer ce manque à gagner au poste des coûts de

défaillance. Cet engrenage est d'autant plus subtil que F. Canard avance que seulement 4% de mécontents osent acheminer leurs plaintes à l'entreprise impliquée (Canar 2009 : 38).

1.3.4.2. L'approche externe:

La mesure de la qualité tient compte de la satisfaction du client en usant des indicateurs de mesure de la qualité.

La perspective de la qualité orientée vers la satisfaction du client exige implicitement que les besoins et attentes de celui-ci soient préalablement connus. Pour Feigenbaum (1954 :8), "chercher à identifier autant que possible tous les besoins des consommateurs est un point de départ fondamental pour un contrôle de la qualité efficace. Quand cette étape n'a pas lieu, ceci peut créer un problème inhérent qu'aucune des activités de contrôle subséquentes ne pourra solutionner »

Il est souhaitable que des enquêtes soient menées régulièrement auprès des principaux concernés afin qu'ils puissent préciser leurs désirs. Ce sont eux qui doivent définir la qualité à produire et non la direction de l'organisation. La perception que cette dernière se fait des exigences du client à l'égard du produit ou du service n'est pas nécessairement cohérente avec la vision que le client en a réellement.

Ce sont ces exigences qui constitueront les indicateurs de la qualité du service. L'indicateur de qualité est un critère observable et mesurable qui spécifie un aspect de la qualité de service à atteindre et à maintenir (Nana 2009 : 209). Il décrit ce qui est offert au client au regard de ses attentes.

Une fois que les indicateurs de qualité ou les exigences du client sont spécifiés, il faut établir des standards de performance, permettant d'une part, de fixer le niveau de qualité qu'on veut réaliser et d'autre part, de vérifier si on a atteint la qualité désirée.

Dans l'industrie, définir des standards n'occasionne pas de problèmes majeurs. Il est aisé d'en fixer des mesurables et des quantifiables à la fois. C'est davantage problématique avec le service, étant donné qu'il n'y a pas d'objet concret et que ce sont des comportements, des procédures et des expériences que nous mesurerons.

1.3.5. L'importance de la formation pour la qualité des services

Dans les services, on cible prioritairement la formation du personnel en contact avec le client et la fiabilité des procédures. Cela est incontestable, car n'oublions pas que la performance humaine joue un rôle de premier ordre dans la perception que se fait le consommateur de la qualité du service. Il faut avoir l'assurance que le personnel sait ce qu'il a à faire et comment il doit le faire, cela va de soi. Mais la première certitude que nous devrions posséder, c'est que les tâches qu'on leur demande d'accomplir soient véritablement les bonnes.

Le thème de la «responsabilité pleine et entière du personnel» a souvent été le sujet de confusion, mécontentement et injustice dans les entreprises. La tentation subsiste de jeter toute la responsabilité de la non-qualité sur le personnel d'exécution, soit par mauvaise foi ou tout simplement par ignorance. Cependant, lorsque l'on étudie les causes de l'insatisfaction, il apparaît principalement que la responsabilité incombe à l'entreprise et que le comportement des employés en est juste un facteur clé (Canard 2009 : 33).

Deming a révélé que la très grande majorité des problèmes de non-qualité, c'est-à-dire 94%, était reliée à des processus boiteux dont la direction est responsable. Le reste, c'est-à-dire 6%, est attribuable à des circonstances spéciales telle que l'erreur humaine. "Les ouvriers ne sont jamais à blâmer pour les imperfections d'un processus. C'est la direction qui est responsable du processus" (Deming, 2002 : 35). Il importe que les managers soient ouverts à cette réalité s'ils désirent assumer pleinement les responsabilités qui leur reviennent.

Conclusion chapitre 1

Nous venons ainsi de traiter dans ce chapitre l'ensemble des fondements de la qualité, son évolution jusqu'à nos jours, ses enjeux et ses différents caractéristiques. Nous avons aussi vu au cours de nos développements que les modèles de gestion de la qualité les plus notoires se destinent le plus souvent sans distinction au service et au produit. La qualité de service se gère selon un processus analogue à celui du management traditionnel et qui s'ajoute aux autres activités managériales d'une organisation, de la même manière que la qualité du produit.

Problématique de la mise en place d'une démarche qualité en vue d'une certification ISO 9001 - 2008 pour le Service Après Vente de l'entreprise Carrefour Médical.

L'amélioration de la qualité de service pointera chacune des étapes par lesquelles le client passe pour obtenir le service, de façon à ce qu'il en ait une perception positive. C'est le client qui définit la qualité à atteindre et non l'entreprise. Pour connaître les besoins de sa clientèle, cette dernière procédera à des enquêtes régulièrement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : LA DEMARCHE QUALITE, LES NORMES ISO 9001-2008 ET LE PROCESSUS DE CERTIFICATION

Après avoir fait le tour des concepts et principes fondamentaux de la qualité, nous allons aborder le vif du sujet à savoir la mise en place d'une démarche qualité dans une entreprise.

Nous avons aussi jugé opportun de dérouler dans ce chapitre les spécificités de la norme ISO 9001-2008 et le processus de certification. Ces différents aspects nous permettront de mieux comprendre la démarche qualité que pense mettre en place la Société Carrefour Médical.

2.1. La démarche qualité

La démarche qualité est un processus assez complexe. Pour mieux la comprendre, nous avons jugé nécessaires de définir ces différents caractéristiques et les outils et méthodes qui tournent autour de sa mise en place.

2.1.1. Caractéristiques d'une démarche qualité

La démarche qualité fédère l'ensemble des actions de gestion de la qualité (Cabgy & Jambart, 2000 : 151). Il s'agit de promouvoir la qualité dans et hors de l'entreprise. Se lancer dans une démarche qualité est souvent pour l'entreprise un moyen de chercher à se différencier par rapport aux concurrents pour satisfaire et fidéliser ses clients. .

Il incombe à la direction de définir les objectifs de la démarche, de mettre à disposition les moyens nécessaires pour y arriver et de contrôler l'atteinte des objectifs. Une démarche qualité requiert aussi l'implication et l'adhésion de tous les acteurs de l'entreprise pour sa réussite. Huberac (2001 : 222) affirme qu' : "une démarche qualité ne se conçoit que dans un esprit de confiance".

La démarche qualité peut être confiée à une structure tant interne qu'externe. Cette structure ou cette personne sera chargée (Détrie 1998 : 218) :

- de s'assurer que les processus du Système de Management de la Qualité sont définis, mis en œuvre et entretenus ;

- de rendre compte à la direction des résultats du SMQ et de tout besoin d'amélioration identifié ;
- d'encourager la sensibilisation aux exigences du client dans tout l'organisme.

2.1.2. Les méthodes de la démarche qualité

Bien que les principes de base d'une démarche qualité soient les mêmes, chaque entreprise doit élaborer une démarche qui lui est propre.

La grande difficulté du démarrage d'une démarche qualité réside dans le choix des méthodes qui doivent être adaptées aux possibilités de l'entreprise. La méthode de mise en place de la démarche qualité n'est pas spécifique en soi. Elle ressemble sensiblement à toute démarche de projet d'amélioration. Toutefois, c'est bien sur la pertinence, la qualité des actions et l'adhésion des acteurs à ces actions que se structure un avantage concurrentiel.

Ainsi, chaque démarche possède sa propre méthodologie et ses bonnes pratiques. Toutefois, il existe une sorte de tronc commun à toutes ces démarches, fondé sur un raisonnement logique, des étapes clés, ou des questions types.

La phase préliminaire reste dans tous les cas le diagnostic qualité. Nous l'avons vu précédemment, toute démarche doit partir du client et revenir à lui. La démarche qualité ne fait pas exception à la règle. Cette phase consiste à réaliser le diagnostic interne (forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces).

Le diagnostic est ensuite complété par la vision interne afin d'établir le constat des forces et faiblesses au regard de la qualité. L'autodiagnostic est un bon moyen de positionner ces deux analyses et de façon objective.

L'entreprise devra ainsi se poser les questions suivantes :

- Qui sont mes clients ?
- Quelle est l'évolution des attentes et des besoins client ?
- Quels sont les attitudes et les modes de consommation ?
- Quelle est la segmentation la plus pertinente ?
- Quelles sont mes valeurs ? Quels sont mes atouts ? Quelles sont mes faiblesses ?

Nous allons ici aborder quelques unes des méthodes de mise en place de la démarche qualité.

2.1.2.1. Les cercles de qualité

Les cercles qualité sont une manifestation tangible du management participatif. Ishikawa (Cogue 2000 : 55) définissait ainsi le cercle de qualité: « c'est un petit groupe d'employés qui se charge volontairement de contrôler la qualité dans un atelier (ou un bureau). Les membres s'instruisent, se stimulent mutuellement de façon permanente et élèvent le niveau de formation de tous les membres ». Les cercles de qualité sont ainsi des cercles de réflexion qui favorisent l'émergence de solutions et de bonnes pratiques pour la qualité.

Pour faire prospérer les cercles de qualité, les trois conditions suivantes sont préconisées:

- qu'il existe une envie d'amélioration c'est-à-dire un sens de la responsabilité partagée;
- qu'il y ait un climat de confiance et donc une transparence dans la conduite des actions;
- qu'il puisse se manifester l'esprit critique.

2.1.2.2. Le Kaizen

Le kaizen est une approche philosophique du management (Huberac 2001 : 137). Selon cette méthode, la gestion de la qualité passe en premier lieu par la qualité des gens ; et pour obtenir celle-ci les efforts de l'entreprise seront dirigés vers « l'élévation de la satisfaction des travailleurs sur leur lieu de travail ». Il met en valeur le facteur humain et considère l'homme comme la principale richesse de l'entreprise. Une fois que les personnes sont mises dans des conditions favorables, il devient plus facile de parvenir à une implication de tous à l'ensemble des tâches de l'entreprise qui concourent à la satisfaction du client.

2.1.2.3. Le total quality management

Le Total Quality Management se définit comme un mode de management centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ces membres, visant au succès à long terme par la satisfaction du client et ayant des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour

la société (Ernoul 2010 : 10). La Qualité totale (TQM) nécessite ainsi une mobilisation de toute l'entreprise pour mener à bien la satisfaction des clients.

La finalité du TQM est d'arriver à trouver le meilleur compromis entre les différents acteurs (client, personnel, manager, actionnaire, fournisseur, état) de l'entreprise, tout en maintenant le client au centre du dispositif. Pour cela l'entreprise aura besoin d'une forte communication et d'un leadership exemplaire.

2.1.3. Les outils de la qualité

Pour réussir la mise en place de ces méthodes d'obtention de la qualité, l'organisme est tenu de recourir à divers outils de collecte et d'analyse des données. Ces outils peuvent être principalement regroupés en trois catégories (Huberac 2001 : 46) :

- outils de collecte : histogramme, carte de contrôle, feuilles de relevés ;
- outils de créativité : brainstorming, carte mentale ;
- outils d'analyse : diagramme de Pareto, diagramme causes-effets, QQQQCP

2.1.3.1. Les outils de collecte de la qualité

➤ L'histogramme.

L'histogramme concerne les variables quantitatives et est souvent utilisé dans le domaine industriel. C'est un graphique en bandes indiquant la distribution d'une variance. Dans un tel graphique, chaque colonne représente une classe (ou catégorie) et la hauteur de la colonne indique la fréquence de cette catégorie dans la distribution. Il montre les écarts par rapport à la norme, sous forme d'analyse sélective par exemple. Il permet de mesurer également la fréquence à laquelle un événement se produit.

➤ La carte de contrôle

Les cartes de contrôle sont les outils de base du contrôle statistique, des outils de visualisation et signalement des problèmes de qualité (Canard 2009 : 81). Ils sont utilisés dans le domaine du contrôle qualité afin de maîtriser statistiquement les procédés de fabrication. Elle permet de déterminer le moment où apparaît une cause assignable entraînant une dérive du processus de fabrication. Cela permettra ensuite d'agir sur le processus au bon moment, c'est-à-dire avant qu'il ne produise des pièces non conformes.

La carte de contrôle se présente comme un graphique dont les points représentent le suivi dans le temps d'une caractéristique du processus dont la valeur centrale (souvent la moyenne) est représentée par une ligne horizontale ainsi que la limite de contrôle inférieure, et la limite de contrôle supérieure. Ces deux valeurs sont les limites à l'intérieur desquelles le processus est sous contrôle. Les valeurs de la caractéristique contrôlée doivent se trouver à l'intérieur de ces limites, sinon ces valeurs sont hors contrôle et doivent être examinées.

➤ La feuille de relevés

La feuille de relevés ou la fiche de collecte des données est un document permettant de recueillir méthodiquement des données fiables et précises en relation avec l'objectif défini, c'est un support d'enregistrement. La préparation des feuilles de relevé se fait à partir des hypothèses que l'on formule sur les phénomènes à observer et la prise des données (et leur exploitation) sera confiée aux personnes qui réalisent le travail étudié. Les données collectées seront ensuite accessibles pour la prise des décisions éventuelles.

2.1.3.2. Les outils de créativité

➤ Brainstorming

Le brainstorming est une technique de recherche qui consiste à recenser le maximum d'idées, d'informations ou de solutions sur un thème ou un problème donné en un temps réduit (Ernoul 2010 : 48). Cette recherche d'idée est faite dans le cadre d'un groupe de travail hétérogène, pluridisciplinaire et suffisamment représentatif de la population concernée par le projet. Les termes « remue-méninges », « tempête d'idées » et « créativité » sont quelques fois utilisés pour désigner cette méthode

➤ La carte mentale

La carte mentale ou carte heuristique est une représentation graphique et arborescente d'informations, d'idées, de connaissances. Graphique car elle utilise l'espace, les formes et les couleurs ; arborescente car il s'agit d'une structure hiérarchique. Elle permet de mettre en lumière les liens qui existent entre un concept ou une idée et les informations qui leur sont associées. Une carte mentale peut être tracée ainsi : on dispose une feuille de papier en format position, on y inscrit en son centre les mots clés du sujet à traiter en les encerclant,

et pour finir on développe chaque branche en ramifications tant qu'on trouve des informations complémentaires sur cette idée ou jusqu'à ce que s'épuise l'inspiration.

2.1.3.3. Les outils d'analyse

➤ La méthode QQQQCCP

La méthode QQQQCCP (Qui fait Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi) est une méthode d'analyse formelle, critique et constructive basée sur le questionnement. En résumé, le but de la méthode QQQQCCP est d'obtenir un ensemble d'informations pour comprendre quelles sont les raisons ou les causes principales d'une situation ; d'identifier clairement et de manière structurée les aspects à traiter ou à améliorer; et surtout de ne rien oublier lors de la planification des actions correctives (Ernoul 2010 : 63).

➤ Le diagramme de Pareto

Le diagramme de Pareto est un graphique en bandes simple servant, après la collecte de données, à classer les causes des problèmes et à établir des priorités d'action. Il indique les causes des problèmes selon l'ampleur de leurs effets et aide à définir les activités d'amélioration selon leur ordre de priorité. Ce graphique tout simple a une importance très grande dans les démarches qualité car il permet de voir qu'en traitant un nombre réduit de problèmes, pourvu que l'on sélectionne les plus importants, on peut améliorer grandement la qualité (Ernoul 2010 : 332). On se place dans une logique d'amélioration basée sur la fixation des priorités.

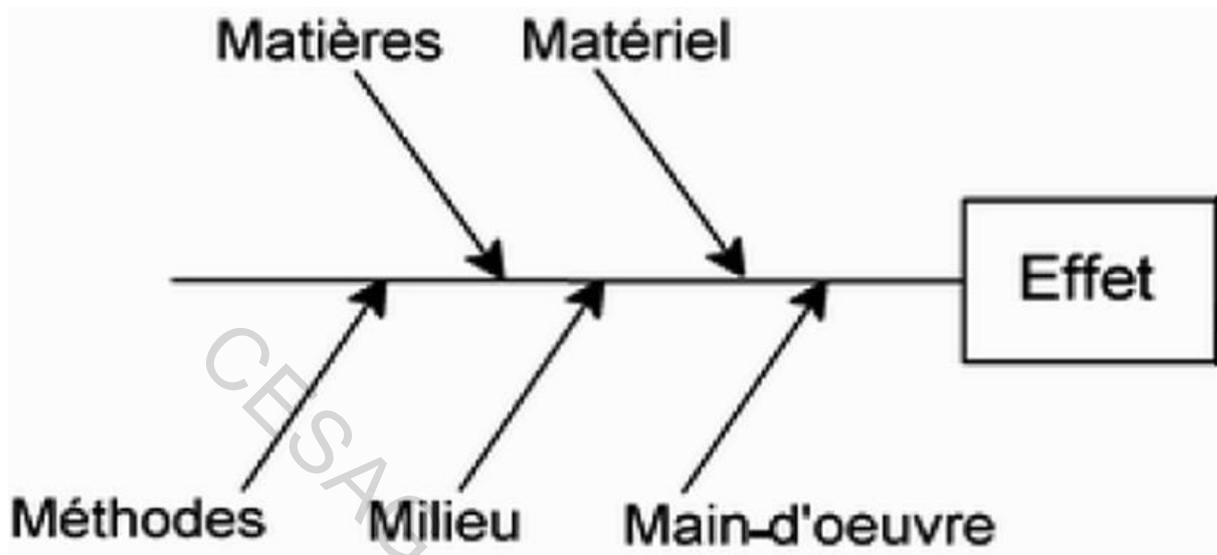
Le recours à ce genre de graphique donne lieu à la règle de 80-20, c'est-à-dire que 80% des problèmes découlent de 20% des causes.

➤ Le Diagramme de causes et effets

Le diagramme de causes et effets ou diagramme d'Ishikawa Kaoru est une méthode de créativité mettant en évidence l'ensemble des causes possibles d'un problème (d'un « effet ») et de dégager les plus probables (Ernoul 2010 : 54). En posant continuellement la question « Pourquoi? », on finit par découvrir la véritable cause du problème. Il est généralement utilisé pour mettre en évidence les causes d'un problème et les regrouper dans des catégories distinctes. Ce diagramme se structure habituellement autour des 5M.

Kaoru Ishikawa recommande de regarder en effet l'événement sous cinq aspects différents, résumés par le sigle 5M. Nous en avons une représentation ici :

Figure 7 : Illustration schématique des 5M



Source : PINET (2009 : 153).

2.2. La norme ISO 9001 version 2008

La démarche qualité que souhaite poursuivre une entreprise se réfère souvent à une norme standard, et la plus récente en vigueur actuellement reste celle de l'ISO 9001 - 2008 que nous allons aborder ici.

La famille des normes ISO est l'expression d'un consensus international sur les bonnes pratiques de management. La norme ISO 9001 version 2008 est la résultante d'une longue évolution de normes élaborées par l'International Standard Organisation (ISO). Cette dernière est une Organisation Non Gouvernementale. Elle n'a donc ni la vocation, ni le pouvoir d'imposer l'application d'une norme. Sa vocation est d'établir un consensus sur des solutions suite à des demandes. Le respect des normes par un organisme est un gage de fiabilité et de qualité.

La récente norme, la norme ISO 9001 version 2008, fournit un ensemble d'exigences normalisées pour certifier un système de management de la qualité (SMQ) indépendamment du domaine d'activité et de la taille de l'organisme utilisateur. Les exigences de cette norme, basée principalement sur les principes du management de la

qualité, tournent autour de la mise en place des processus nécessaires aux SMQ, de la maîtrise de ces processus, de la mise à dispositions des ressources nécessaires, de la mesure et des actions d'amélioration continue de ces processus.

Nous nous contenterons ici de parler seulement des exigences essentielles de la norme ISO 9001 - 2008. Elles se présentent comme suit :

2.2.1. Engagement de la direction

La direction est soumise à des exigences d'actes en tant que premier acteur et acteur permanent de la démarche. Afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du système de management de la qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité, la direction doit : communiquer au sein de l'organisme l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales, établir la politique qualité, assurer que des objectifs qualité sont établis, mener des revues de direction et assurer la disponibilité des ressources (Pinet 2009 : 102).

2.2.2. Exigences liées à la documentation

Ce sont les exigences administratives permettant la sauvegarde des acquis. L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la présente Norme internationale. L'expression documentée de la politique et des objectifs qualité, le manuel qualité, les procédures et enregistrements sont des documents qui doivent être maîtrisés conformément aux exigences du paragraphe 4.2.3.

ISO 9001:2008 donne à l'organisme une grande flexibilité quant à la façon de documenter son système de management de la qualité (Boucher & Croguennec 2008 : 57). Le manuel qualité de l'organisme doit faire état entre autres des processus et de leurs interactions. Le manuel qualité est un élément essentiel dans la préparation à la certification. Il décrit scrupuleusement l'organisation de l'entreprise ainsi que le système qualité mis en place au sein de l'entreprise. Il comporte le domaine d'application du système de management, les procédures documentées et enfin décrit les interactions entre les différents processus.

Les enregistrements qualité apportent la preuve de l'application du manuel de qualité, des procédures et des instructions de travail. Une bonne gestion documentaire permettra à chaque acteur de disposer à tout moment du bon document dans sa bonne version en fonction de ses besoins.

2.2.3. Management des ressources

L'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour mettre en œuvre, entretenir et améliorer en permanence l'efficacité du Système de Management de la Qualité comme l'exige le paragraphe 6.1 de la norme. Le processus de recrutement et la dynamique de formation sont ainsi à surveiller de près. Le bon management des ressources matérielles, humaines et financières permettra d'accroître la satisfaction des clients.

2.2.4. Réalisation du produit

L'organisme doit planifier et développer tous les processus nécessaires à la réalisation du produit (paragraphe 7.2). La norme ISO parle d'approche processus qu'il évoque au paragraphe 0.2 ainsi : « l'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus en vue d'obtenir le résultat souhaité. »

Selon l'ISO 9001 2008, lors de la planification de la réalisation du produit, l'organisme doit déterminer, selon le cas, ce qui suit (Boucher & Croguennec 2008 : 19):

- ✓ les objectifs qualité et les exigences relatives au produit ;
- ✓ la nécessité de mettre en place des processus, d'établir des documents et de fournir des ressources spécifiques au produit ;
- ✓ les activités requises de vérification, validation, surveillance, mesure, contrôle et essai spécifiques au produit et les critères d'acceptation du produit ;
- ✓ les enregistrements nécessaires pour apporter la preuve que les processus de réalisation et le produit résultant satisfont aux exigences

Les achats étant aussi très importants dans la réalisation du produit, l'organisme est tenu d'évaluer et de sélectionner les fournisseurs en fonction de leurs aptitudes à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme.

2.2.5. Amélioration continue

L'organisme est tenu de mettre en place des processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration de la satisfaction des clients et des processus pour démontrer la régularité et la conformité de ceux-ci (paragraphe 8.5). Lorsque les résultats révèlent que des objectifs ne sont pas atteints, des actions correctives et préventives doivent être prises pour en éliminer les causes.

Ainsi « la direction doit à intervalles planifiés, revoir le système de management de la qualité de l'organisme pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système de management de la qualité, y compris la politique qualité et les objectifs qualité » (Longin & Denet 2008 : 45).

Ces exigences de mesure et d'enregistrement de la performance à tous les niveaux permettront d'assurer l'amélioration permanente du SMQ.

2.3. Le processus de certification

Pour certifier la démarche qualité mise en place, l'entreprise va devoir suivre un certain processus et souvent faire appel à un organisme certificateur. Cet organisme certificateur est une tierce partie qui va évaluer la conformité du système de gestion de la qualité par rapport aux exigences de la norme de référence. L'organisme certificateur assure cette conformité par une évaluation favorable ou défavorable.

Le déroulement d'une certification se déroule en plusieurs étapes. Tout d'abord, une convention de certification doit être signée avec un organisme certificateur du choix de l'institut. Ensuite, l'entreprise est souvent contrainte à suivre les cinq étapes suivantes de la certification (Pinet 2009 : 304):

2.3.1. Constitution de l'équipe d'audit

Une équipe d'audit est d'abord constituée, chaque membre de l'équipe d'audit est lié aux règles de confidentialité en ce qui concerne les informations rassemblées dans le cadre de la certification. Au sein de l'équipe, une personne est désignée comme responsable de

L'organisation de l'audit, il est habituellement l'interlocuteur du responsable qualité de l'entreprise.

2.3.2. Le pré audit

Le pré audit a pour objectif de poser un diagnostic par rapport à la situation dans laquelle se trouve le système de gestion actuel. Il s'agit de dresser un « état des lieux » consistant à mesurer les écarts entre les pratiques qui existent dans l'entreprise et les exigences de la norme (Canard 2009 : 166). Sur cette base, est élaboré ensuite le plan d'action de la mise en œuvre du système de management de la qualité pour aboutir à la certification.

Une date de pré-audit est déterminée d'un commun accord. Le responsable qualité transmet ensuite la documentation aux auditeurs. La documentation reprend donc le manuel de qualité, les procédures, les instructions et la documentation.

C'est lors du pré audit que toutes les exigences de la certification sont clairement énoncées afin qu'il n'y ait aucun mal entendu par la suite. Un planning est réalisé concernant l'audit de certification. S'il y a un dysfonctionnement, des actions correctives peuvent être menées avant l'audit de certification. Au cas où certaines lacunes n'auraient pas pu être comblées, le responsable qualité peut demander un second pré audit.

2.3.3. L'audit de certification

L'audit de certification ne peut se faire que dans le cas où le demandeur a marqué son accord et qu'il satisfait aux exigences de pré audit. L'audit de certification est un audit documentaire et opérationnel (Canard 2009 : 167).

L'audit de certification comporte une investigation en premier lieu auprès de tous les responsables afin d'évaluer si chaque partie du système de gestion correspond à la norme. En second lieu, l'auditeur contrôle que chaque procédure et instruction soit correctement appliquée.

Après un relevé rigoureux des non-conformités de la démarche par rapport à la norme, l'auditeur établit un rapport qui est ensuite confronté au responsable de la qualité afin de dissiper tout malentendu.

Tout dysfonctionnement mettant à mal la conformité du système est rédigé par écrit sous forme de fiche. En cas de dysfonctionnement compromettant, une action corrective doit être élaborée et faire l'objet d'un plan d'action détaillé par le responsable qualité.

2.3.4. Évaluation du dossier et décision

Un rapport est rédigé tenant compte de toutes les observations ainsi que des actions correctives déjà menées. Celui-ci est envoyé au responsable qualité. Une décision définitive est prise après délibération par le comité de certification.

Trois possibilités pourront se présenter ensuite à savoir l'attribution de la certification, l'attribution conditionnelle sous réserve d'actions correctives, l'obligation d'un nouvel audit après des actions correctives ou le refus de la certification s'il est impossible au demandeur de satisfaire aux exigences telles que souhaitées dans la norme et par l'auditeur.

Au cas où la certification est accordée, celle-ci reste valable trois ans et un certificat de certification est fourni à l'entreprise. Ce certificat reprend le nom de l'organisme certifié, l'organisme certificateur, la norme de référence, le domaine d'application, la date de délivrance ainsi que la période de validité.

2.3.5. Suivi de la certification

Pendant la période de validité, l'entreprise se voit soumise à des audits de suivi par l'organisme certificateur. Pour l'essentiel, est vérifiée dans l'entreprise l'application du manuel qualité par des entretiens et par un contrôle des enregistrements qualité (Canard 2009 : 167).

Étant donné que la durée de validité de la certification est limitée à trois ans, une rectification doit avoir lieu au besoin si l'organisme certifié veut conserver cette certification.

2.3.5.1. Audit de suivi

Les audits de suivi ont pour but de contrôler par sondage l'application effective et correcte du système mis en place, il ne s'agit donc pas de recommencer l'ensemble du processus de

certification. Le suivi concerne généralement les aspects suivants : les audits internes, les actions correctives et la revue de direction, la gestion des plaintes, les communications avec les autorités compétentes en cas de gestion de l'environnement, la gestion du système documentaire et la sélection d'exigences de la norme de référence.

2.3.5.2. Audit de rectification

Il s'agit d'une réévaluation du système de gestion. Celui-ci se déroule de la même manière qu'un audit de certification. Ce type d'audit peut se produire en présence de déficience flagrante du système.

Conclusion

Nous venons dans ce chapitre d'aborder la démarche qualité, ses caractéristiques, les méthodes et outils nécessaires à sa mise en place. Nous avons aussi parcouru les exigences de la norme ISO 9001-2008 et nous nous sommes rendus compte qu'elles recourent pour l'essentiel les 8 principes du Système de Management de la Qualité. Ces développements nous ont permis de comprendre aisément comment la mise en place d'une démarche qualité peut garantir la satisfaction des clients par rapport aux produits ou services qui leur sont livrés.

Le chapitre qui suit abordera la méthodologie d'étude qui nous servira de guide dans le développement de la partie pratique.

Chapitre 3 : LA METHODOLOGIE DE L ETUDE

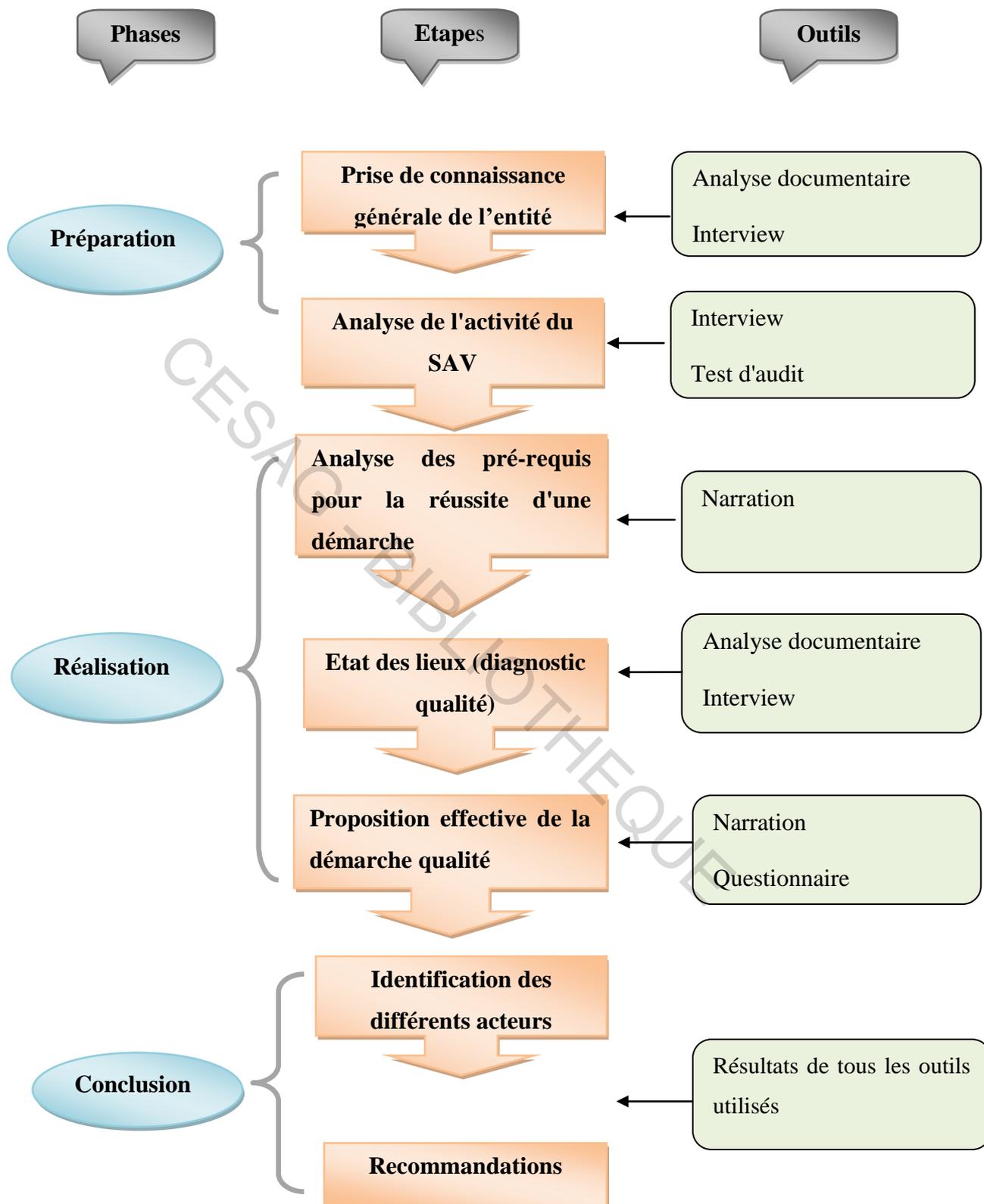
La conduite efficace d'une démarche qualité exige une grande rigueur. Elle requiert, de ce fait, l'utilisation d'une approche méthodologique ainsi que des outils adaptés. Cette méthodologie a pour but de faciliter notre l'intervention sur le terrain. La méthodologie de recherche constitue la dernière partie de notre cadre théorique. Elle traitera la démarche que nous adopterons pour la collecte et l'analyse des données nécessaires.

Ainsi ce présent chapitre sera structuré en deux sections : la première porte sur le modèle d'analyse et la seconde met en exergue les outils de collecte et d'analyse des données.

3.1. Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse permet de décrire étape par étape la démarche de résolution pour notre thème de recherche. La prise de connaissance générale de l'entité et des procédures de gestion de l'entreprise constituera la première phase de notre démarche. Nous nous exercerons ensuite à exposer le déroulement d'une démarche qualité adaptée à l'entreprise. Nous finirons ensuite en déterminant des recommandations aux différents acteurs de la démarche.

Figure 8 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes.

3.2. Les outils de collecte des données

Un outil est un moyen ou une technique servant à réaliser une activité ou une tâche. Compte tenu des réalités de notre organisme, nous allons opter pour des outils appropriés de collecte et d'analyse de données en harmonie avec les objectifs visés et des indicateurs de mesure des résultats.

La collecte de données sera faite grâce à l'analyse documentaire, à l'observation, aux entretiens, que nous allons utiliser pour recueillir toutes les informations utiles à notre mission de mise en place d'une démarche qualité.

3.2.1. L'observation

Au cours de nos deux mois de stage, nous n'avons pas manqué de nous entraîner dans un exercice d'observations qui s'est révélé assez fructueux. Nous avons ainsi pu effectuer des observations sur le climat social ; l'organisation interne et le respect de la hiérarchie. Nous avons essayé par la suite de confirmer ou d'infirmer nos observations lors des entretiens.

3.2.2. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste en l'exploitation de documents internes et externes à l'entreprise dans le but de tirer des informations utiles pour le thème à traiter. Dans le cas de notre étude, nous avons analysé d'abord les documents de présentation de l'entité et de ses activités qui ont été mis à notre disposition. Aussi, nous consulterons s'ils sont disponibles les documents suivants :

- le manuel de procédures pour nous imprégner des différents processus ;
- l'organigramme ;
- les contrats avec les fournisseurs ;
- les rapports de comité.

Nous consulterons aussi tous les documents supports produits au niveau du Service Après Vente. Les données ainsi recueillies seront analysées et nous en tirerons les enseignements utiles à notre étude. Cela nous permettra de comprendre l'organisation et les spécificités du processus.

3.2.3. Le questionnaire

Nous avons élaboré un questionnaire pour recueillir les appréciations et les attentes des clients par rapport aux services actuels fournis par CM. Nous avons opté pour des questions fermées avec une possibilité de commenter pour donner l'occasion aux clients d'exprimer leurs avis de façon concise.

Pour l'administration du questionnaire aux clients qui sont une quarantaine, nous avons procédé de deux manières. Nous avons organisé des entretiens directs avec les clients de Dakar par souci d'avantages de fiabilité. Et pour les clients qui sont à l'intérieur du pays, nous nous sommes contentés d'entretiens téléphoniques et d'envoi d'emails.

3.2.4. Les entretiens

Au cours de nos travaux, nous avons procédé à des interviews avec le Secrétaire Général, le Responsable Administratif et Comptable, le Responsable Technique et les techniciens. Avant chaque rencontre, nous avons pris le soin de concevoir des guides d'entretien pour cadrer nos échanges. Nous prenions discrètement des notes au fur et à mesure de l'entretien.

Nous avons tenu à avoir un entretien avec le secrétaire général de la structure pour apprécier l'engagement de la direction générale en matière de qualité. Nous avons aussi eu à faire des entretiens avec les agents du SAV et le directeur technique pour reconstituer certains processus. Nos entretiens avec le personnel s'est fait de façon convivial pour arriver à recueillir les difficultés réelles rencontrées dans leur travail et leurs attentes pour l'amélioration de leurs conditions de travail.

Par les réponses obtenues, les entretiens nous ont permis de connaître et de comprendre les activités de l'entreprise et nous ont aidés dans l'organisation de nos travaux.

3.2.5. La narration

Nous avons utilisé la narration orale qui consiste à écouter et à noter, autant que possible, intégralement, la description des procédures auprès de chaque acteur du processus SAV. Cela nous a permis de comprendre davantage et de manière détaillée les tâches des différents acteurs intéressés par ce processus.

3.3. L'analyse des données

Nous avons opté pour une analyse comparative tantôt qualitative, tantôt quantitative des données recueillies. Les données seront analysées par comparaison aux informations développées dans le cadre théorique et par rapport aux procédures de l'entreprise. Cette analyse nous permettra de faire ressortir les forces et les faiblesses de la structure ainsi que les risques potentiels. A cet effet, nous allons aussi utiliser les tests d'audits.

Nous avons utilisé essentiellement des tests d'audit et plus précisément des tests de conformité et des tests de permanence. Les tests de conformité ou de compréhension vont nous permettre de comprendre les procédures du Service Après Vente et de nous assurer que la description narrative ou graphique est conforme à la réalité. Nous avons par exemple eu à tester par hasard des prestations facturées à des clients et avons vérifié que le processus est conforme et les niveaux de validation respectés. Notre échantillon a pris en compte tous les mois de l'année à raison de deux prestations par mois pour nous assurer de la permanence des pratiques.

Ce chapitre, portant sur la méthodologie de l'étude nous a permis de mieux définir le cadre de conduite de notre étude et d'identifier les outils de collecte et d'analyse de données. Le modèle que nous avons élaboré comprend les principales phases de la démarche d'évaluation des risques clients et des dispositifs de maîtrise correspondants. Ce modèle n'a pas la prétention d'être universel ou standard. Cependant, nous disposons d'un cadre méthodologique de référence pour aborder la partie pratique de notre étude.

Conclusion de la première partie

La première partie de notre étude s'est ainsi faite en deux phases. La première nous a permis de faire une synthèse de toute la revue de littérature ; la seconde nous a servi à présenter les outils et les méthodes d'analyse sur lesquels reposeront le cadre pratique de notre étude.

Aussi nous avons pu comprendre à la suite de cette partie l'enthousiasme des entreprises lié à la mise en place d'une démarche qualité et à la certification de leurs activités. L'entreprise étudiée nous a spécifié son besoin d'entamer d'abord la démarche qualité au niveau de son Service Après Vente avant de l'élargir aux autres activités de l'entreprise. Nous tenterons de suivre sa logique dans le chapitre qui suit.

Deuxième partie :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Après avoir présenté dans la première partie les fondements théoriques la qualité et la démarche à suivre pour sa mise en place, l'entreprise Carrefour Médical constituera pour nous un cadre pour mettre en œuvre la phase pratique de notre étude.

Nous allons ainsi dans cette deuxième partie tenter de déterminer la particularité de l'entreprise faisant l'objet de notre étude, nous ensuite proposerons une démarche qualité à mettre en place et pour finir nous ferons des recommandations pour la réussite de cette démarche. Nous entamons cette partie par une présentation détaillée de l'entreprise Carrefour Médical et des entreprises liées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : PRESENTATION DE CARREFOUR MEDICAL

Au Sénégal, parmi les sociétés qui interviennent dans la fourniture de services, figure le groupe COSEMAD. Le sigle COSEMAD signifie Compagnie Sénégalaise Mariama DIENG, du nom de la mère de son PDG. Il a été créé en 2005 par un jeune entrepreneur sénégalais qui a eu par ailleurs quelques années d'expérience dans le domaine alimentaire. A ses débuts, COSEMAD évoluait dans la distribution de produits alimentaires. Progressivement, il s'est agrandi au fil des années en s'orientant dans d'autres secteurs. Le groupe s'active aujourd'hui en plus de l'alimentaire, dans la santé, la construction, l'immobilier, l'énergie, la logistique et les équipements divers.

4.1. Les sociétés de COSEMAD

Ces activités sont déroulées indépendamment à travers les cinq sociétés que sont :

- Fournisseur Libres Services (FLS)
- Alliance business Sénégal (ABS)
- Carrefour Médical
- SONERCO
- Net Logistiques

4.1.1. Fournisseur Libres Services (FLS)

FLS est une société de distribution de produits alimentaires et de produits d'entretien. Elle importe ses propres marques, mais distribuent aussi des produits locaux. FLS a pour principaux cibles les supérettes, les supermarchés, les fast-foods, les restaurants, les grossistes et semi-grossistes.

4.1.2. Alliance business Sénégal (ABS)

ABS est une structure spécialisée dans la fourniture d'équipements techniques et de sécurité. Elle effectue aussi des prestations d'étude et de conseil dans ce sens. ABS travaille beaucoup avec les institutions publiques et parapubliques de sécurité du Sénégal et des pays voisins.

4.1.3. Carrefour Médical

Carrefour Médical, comme indiqué antérieurement, est la filiale spécialisée dans la fourniture, l'installation et la distribution de matériels, consommables médicaux et hospitaliers. Nous en ferons une présentation plus détaillée dans le chapitre qui suit.

4.1.4. SONERCO

SONERCO est spécialisé dans la fourniture d'équipements industriels et de construction, dans la distribution d'engins de manutention, de matériels hydrauliques et d'agriculture. SONERCO tente de proposer des solutions sur mesure à ses clients en s'entourant d'ingénieurs qualifiés et expérimentés.

4.1.5. Net LOGISTICS

Net LOGISTICS évolue dans le transit, le transport maritime, aérien et routier. Il essaie d'offrir à ses clients des services adaptés à leurs besoins. Il faut aussi noter qu'il a en charge les opérations de transit de toutes les sociétés du groupe.

4.1.6. COSEMAD Holding

COSEMAD Holding a en charge la gestion administrative des filiales et plus précisément le contrôle, la supervision et la détermination des stratégies de développement du groupe. Il est aussi chargé de la planification des programmes d'investissements ainsi déterminés. Des redevances mensuelles lui sont reversées par les autres filiales pour ces services.

4.2. Présentation détaillée de Carrefour Médical

Carrefour Médical a su rapidement s'approprié une place de choix dans le milieu de la distribution de matériaux médicaux en réalisant des innovations dans le secteur dès son introduction dans celui-ci. Une des plus grandes performances à son actif reste l'installation pour une première fois au Sénégal de centrales d'oxygène dans plusieurs hôpitaux du pays. Cette innovation de taille a permis à ces hôpitaux d'avoir une totale autonomie en oxygène et d'importants gains financiers par la suite. En effet les hôpitaux étaient jusque là dépendants d'une société de la place qui leur revendait des gaz pour l'oxygène et cela leur coûtait une partie importante de leur budget. Avec les centrales d'oxygènes, ils autoproduisaient de l'oxygène sans avoir besoin de gaz.

Pour mieux comprendre l'activité de Carrefour Médical, nous allons dérouler dans cette section les services offerts, et les spécificités liées au Service Après Vente.

4.2.1. Opportunités et perspectives

Le marché médical sénégalais s'élargit avec l'ouverture de plus en plus de cliniques et de laboratoires publics comme privés. Pour conquérir ce vaste marché qui s'offre à lui, l'entreprise Carrefour Médical ambitionne de se positionner comme une structure moderne, performante et socialement responsable. Et conscient que la distribution et le service sont soumis à de constantes révolutions, elle veut être à la veille des exigences de son secteur d'activité.

Le label qualité lui est alors apparu comme un outil incontournable de communication à entretenir. Les clients veulent de plus en être rassurés sur la qualité des produits et services mis à leur disposition, surtout dans le domaine sensible où il évolue. La vision des dirigeants de Carrefour Médical est d'implanter d'abord une démarche qualité efficace et prévaloir à la certification ISO ensuite.

La perspective de CM d'aller vers la certification se fait aussi dans une logique que la certification reste un moyen efficace de communication et de visibilité pour le maintien et le développement d'une structure.

Avec les moyens matériels et humains dont il dispose et avec cet engagement fort de la direction, CM est persuadé que cet objectif lui est bien accessible. Cela sera aussi une innovation de plus à son acquis s'il arrive à concrétiser sa vision de certification.

4.2.2. Les produits offerts par l'entreprise

Carrefour Médical intervient principalement avec l'Etat en soumissionnant aux appels d'offre publics. Elle s'intéresse à tous les appels d'offres de fourniture d'appareils médicaux du moment que ses fournisseurs offrent des produits répondant aux caractéristiques techniques de l'appel en question. Le directeur technique est chargé de proposer à la DG des appels d'offre à soumissionner et d'y répondre après validation.

L'installation la plus lourde que CM a eu à effectuer reste celle des centrales d'oxygène. A ce jour, CM a installé 9 centrales d'oxygène à travers le Sénégal et envisage d'en installer

11 autres pour lesquelles elle a déjà gagné l'offre. Ces installations, très sensibles, obligent le client à signer des contrats de maintenance durant toute la durée de vie de l'appareil (10 à 15ans). La maintenance consiste en la fourniture de filtres, d'huiles et au changement de pièces au besoin.

Nous tenons à souligner que CM a changé de fournisseur pour l'équipement des 11 centrales d'oxygène en cours. Le fournisseur initial était en fait un fabricant une société d'assemblage des pièces. Le fournisseur actuel est quant à lui un fabricant, aussi ce changement n'a pas vraiment eu impact sur la qualité du matériel à revendre.

Carrefour Médical évolue aussi dans les domaines de :

- La distribution d'appareils médicaux tels que les scanners, les ambulances médicalisées, les appareils d'imagerie médicale et autres. Carrefour Médical ne fait pas de stockage de produits, il achète pour revendre sur commande.
- La vente de consommables médicaux
- La vente de pièces de rechange; les clients font appel à eux lorsque les matériaux qui leur sont vendus nécessitent des réparations ou le remplacement de pièces.
- La vente de réactifs pour le fonctionnement des appareils
- Les prestations d'entretien et de réparation de matériels.
- Et récemment la vente d'appareils de dialyse pour lequel d'ailleurs il a gagné un marché important dans un hôpital de la place

Carrefour Médical envisage aussi de s'activer dans la revente d'appareils de laboratoire. Il est aussi dans une logique de proposer à sa clientèle des programmes de formation des techniciens internes des hôpitaux afin de les permettre d'avoir une plus grande autonomie sur la maintenance de leurs appareils.

4.2.3. Le service après vente de CM

Nous avons tenu à aborder plus amplement le SAV de Carrefour Médical qui fera dans un premier temps le point de départ dans la mise de la démarche qualité. Nous allons ainsi y décrire entre autre le cadre contextuel, le processus des interventions et de la gestion des recouvrements.

4.2.3.1. L'environnement contextuel du SAV de CM

Le service après-vente possède souvent l'image d'une entité au fonctionnement très simple, voire automatique et comme allant de soi. Pourtant, son rôle s'avère parfois non seulement complexe, mais également primordial pour le bon fonctionnement de l'activité d'une entreprise.

CM connaît une forte croissance de ses ventes, ce qui va mécaniquement peser comme une plus forte contrainte sur son service après-vente. Récemment, plusieurs indices ont semblé indiquer que le SAV approchait sa limite capacitaire. Cela explique en partie ce besoin de la direction de mettre en place une démarche qualité.

Le SAV de CM veut se donner les moyens de ses ambitions. En cela, ses équipes techniques et commerciales, ses fournisseurs et les pièces de rechange qu'elle utilise ont été rigoureusement sélectionnés sur des critères de qualité et de respect des engagements. Cela a permis à la structure de répondre jusque là aux sollicitations des clients dans des délais raisonnables.

La relation avec le client ne s'arrête pas une fois la commande livrée ou la mission réalisée. Les techniciens du service après-vente (SAV) sont là pour répondre aux questions des clients, gérer leurs réclamations et fournir, si nécessaire, une assistance technique pour le produit acheté. Une planification des interventions se fait de manière « classique » avec un programme journalier que chaque collaborateur doit exécuter.

4.2.3.2. L'organisation des interventions du service après vente

Nous allons essayer de comprendre davantage le processus des interventions du service après vente de Carrefour Médical, initiateur de cette démarche qualité.

La plupart des clients sont liés à CM par un contrat de maintenance comme relevé précédemment dans l'offre de services. La maintenance de la plupart des appareils sont négociés à un prix forfaitaire pour une durée déterminée avec des paiements de redevance à des séquences prédéfinies. CM s'engage en contrepartie à intervenir automatiquement à chaque besoin du client.

Habituellement, le client contacte la société par téléphone ou par email pour une intervention et le délai d'exécution de la prestation n'est pas censé dépasser les 24 heures. Une fiche d'intervention est remplie au cours de chaque intervention avec les signatures appropriées. Cette fiche mentionnera le nom du client, l'appareil concerné, les opérations effectuées dessus et elle devra être signée par le client, le technicien intervenant puis validé par le directeur technique. Vu la sensibilité des appareils pour lesquels CM assure la maintenance, les techniciens sont appelés à intervenir à tout instant.

CM dispose à ce jour de 3 techniciens, d'un ingénieur et d'un directeur technique. Les techniciens sont recrutés par un comité dirigé par le secrétaire général du groupe. Ils ont une formation de base en mécanique ou en électronique; ils sont formés ensuite en interne sur les appareils installés.

Les fournisseurs offrent souvent des formations pour de nouveaux matériels à l'issue desquels le technicien passe un examen. Souvent c'est le même agent qui est envoyé et ce dernier est chargé ensuite de former en interne les autres agents. La formation en interne est purement technique, ce sera un apprentissage direct devant l'appareil sur le terrain.

4.2.3.3. Les fonctions confiées aux différents acteurs du SAV

Les acteurs directs du service après vente sont principalement le responsable technique et les techniciens qui constituent l'équipe technique. Suivant leurs différentes fiches de postes, nous avons tenté ici de résumer les tâches quotidiennes de ces différentes parties.

Le responsable du service après-vente est chargé des tâches suivantes :

- organiser la gestion des appels des clients ;
- gérer son équipe de techniciens : contrôler les fiches d'interventions, veiller au respect des délais de réparation, organiser le planning ;
- intervenir en cas de litige avec un client ;
- participer à l'amélioration des produits en étant en étroite relation avec le responsable des achats ;
- participer aux opérations marketing du service après-vente

Les membres de l'équipe technique sont chargés eux :

- d'assurer la maintenance et la réparation des produits
- de conseiller la clientèle
- d'aider à l'installation des produits chez les clients
- d'aider les clients dans l'utilisation des produits délivrés.

4.2.3.4. La gestion des recouvrements

La gestion administrative et financière de CM relève de la direction générale du groupe. Lorsqu'un client fait recours à CM, le directeur technique propose une facture pro forma à la responsable financière. Cette dernière est chargée de négocier avec le client le prix et les modalités de règlement. Elle est aussi chargée de facturer suivant les périodicités négociées avec les clients les prestations de maintenance effectuées.

CM n'a pas à ce jour de problèmes de recouvrement particuliers avec ses clients. Pour étendre son marché (surtout dans le privé), Carrefour Médical est en cours de négociation d'une convention avec une banque de la place pour aider les clients au préfinancement de certains matériaux lourds.

4.3. Les préalables à la mise en place de la démarche qualité

Avant d'entamer les étapes effectives de la démarche qualité, nous proposons un certain nombre de préalables à respecter pour faciliter la réussite de la démarche qualité.

Dans un premier temps, il faudra sensibiliser le personnel à cette nouvelle notion qui pour beaucoup d'entre eux, ne signifiait rien de concret. Cette sensibilisation sera axée sur trois points principaux :

- faire comprendre l'importance et les enjeux de la démarche qualité pour l'entreprise ;
- faire comprendre les bénéfices de la qualité et les intégrer dans les activités quotidiennes de la société ;
- faire prendre conscience à chacun des employés de l'entreprise qu'il joue un rôle important dans l'exécution de cette démarche qualité.

4.3.1. Faire comprendre les enjeux de la démarche qualité

Cela implique de conscientiser le personnel sur le fait que les produits et services offerts par CM soient soumis à un environnement concurrentiel de plus en plus contraignant du point de vue social, politique, technologique et écologique. Il faudra les inciter à montrer leur capacité à créer et à innover, à adapter et à entretenir la qualité pour toujours se maintenir au niveau des clients de plus en plus exigeants pour la survie de l'entreprise et la sécurité de leurs emplois par la même occasion.

4.3.2. Faire comprendre les bénéfices de la démarche qualité et les intégrer dans les activités quotidiennes

Il faudra intégrer les bénéfices de la démarche qualité aux activités quotidiennes. Le premier bénéfice de la qualité est la satisfaction des clients qui conduit à leur fidélisation. Au quotidien, satisfaire le client passe par le respect de ses exigences : le « client est roi ». Le second bénéfice est la réduction des coûts, ce qui rendra l'entreprise plus compétitive par rapport à ses concurrents.

La DQ est une démarche lourde et longue à mettre en place qui demande du temps et de l'argent. L'entreprise doit prendre conscience du coût que peut entraîner une telle démarche entre les formations du personnel, la nomination d'un responsable qualité (qui entraîne forcément des coûts salariaux), la motivation (qui peut être financière) des salariés. Pour limiter les coûts, l'entreprise aura intérêt à établir une démarche "sur mesure" qui doit être la plus simple possible afin qu'elle soit facile à faire vivre et compréhensible par l'ensemble du personnel et des clients : être créatif, ne pas copier une démarche déjà existante mais mettre en place une politique qualité originale et adaptée.

4.3.3. Faire prendre conscience à chacun des employés qu'il joue un rôle important dans l'exécution de cette démarche.

Cet aspect est aussi très important pour la réussite de la démarche. La qualité c'est une chaîne de compétences solidaires au service de la relation client / fournisseur. Les collaborateurs constituent le principal atout pour faire vivre une démarche qualité. Faire la qualité, c'est communiquer avec le personnel, en premier lieu.

La démarche qualité nécessite ainsi que tout le monde y adhère : le personnel, mais aussi le client. En interne, les obstacles peuvent être la méconnaissance de l'entreprise, de ses forces, de ses faiblesses, mais également des opportunités et des menaces auxquelles elle peut être confrontée.

Il est nécessaire de développer une culture d'entreprise. Cette culture passe par la formation du personnel qui est une priorité pour renforcer l'état d'esprit « maison », afin de le mobiliser autour du client, en développant le savoir-faire et le savoir-être relationnels. Il faut éviter les divergences d'objectifs au sein de l'entreprise, rester cohérent, faire attention au laisser-aller et éviter que l'enthousiasme du début ne retombe.

En externe, l'obstacle majeur est la capacité de cerner les attentes et besoins des clients. En effet, le client doit être clair et précis dans ce qu'il attend de l'entreprise, et cette dernière de son côté doit être claire et réaliste dans ce qu'elle propose au client. Si, pour ce que souhaite le client, l'entreprise peut le lui proposer et qu'au final il en est satisfait, le rapport et l'équilibre entre la prestation et la performance sont respectés.

« Ce n'est qu'avec les yeux des autres que l'on peut voir ses défauts », cette maxime illustre l'essence même de la démarche qualité, raisonner comme si nous étions le client : il faut être capable de faire la différence entre la qualité conçue et la qualité perçue.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre le fonctionnement de CM, les opportunités et les perspectives qui s'offrent à lui. Il est essentiel de bien maîtriser le milieu dans lequel on souhaite instaurer une nouvelle démarche afin d'éviter à l'avenir des problèmes qui auraient pu être évités. Nous avons aussi déroulé dans ce chapitre les préalables à maîtriser pour l'entreprise qui souhaite mettre en place une démarche qualité.

Nous allons dans le chapitre qui suit proposer le déroulement de la démarche qualité proposée pour Carrefour Médical après avoir réalisé l'étape première de celle-ci à savoir l'état des lieux actuel.

Chapitre 5. PROPOSITION D UNE DEMARCHE QUALITE POUR CM

L'objet de notre étude étant la mise en place d'une démarche qualité, nous allons ici entrer dans le vif du sujet en proposant une démarche qui permettra d'instaurer la qualité au sein de la structure étudiée. Nous ferons ainsi tout d'abord un état des lieux de Carrefour Médical.

5.1. Le diagnostic qualité de CM

Il nous a semblé opportun avant de d'entrer dans le vif de la démarche qualité à suivre, de nous exercer à un diagnostic de l'état des lieux actuels de CM. Cela se fera dans l'optique de relever les forces et faiblesses actuelles de l'entreprise.

5.1.1. Les forces identifiées

CM pense avoir aujourd'hui plusieurs atouts pour réussir la mise en place d'une démarche qualité. Nous allons tenter de les énumérer ci-dessous :

- CM dispose des moyens techniques nécessaires pour offrir des services de qualité répondant aux besoins des clients. Elle a pu participer aux plus importantes foires médicales à travers le monde. Cela lui a permis de s'entourer des meilleurs fournisseurs dans le domaine et de proposer à ses clients des produits certifiés par le label de qualité ISO. CM s'est aussi assuré de signer avec ses principaux fournisseurs des contrats d'exclusivité sur le marché sénégalais.
- CM dispose aussi de moyens financiers qui lui permettent de prévaloir à n'importe quel marché public ouvert dans le domaine médical, à la fourniture de tout appareil aussi lourd soit-il. Ces moyens financiers lui procurent aussi un autre avantage concurrentiel en lui permettant de se doter de tous les moyens nécessaires pour répondre dans les meilleurs délais aux attentes des clients.
- Enfin Carrefour Médical dispose de ressources humaines compétentes et expérimentées dans le domaine. L'entreprise dispose en effet d'un processus de recrutement assez sélectif et elle veille scrupuleusement à ce que chaque personne recrutée soit spécialiste dans son domaine. Son DGA est par ailleurs un médecin et donc maîtrise bien le milieu médical. Sachant que l'homme est au cœur de l'activité de l'entreprise, cet aspect n'est pas moins important. Les ressources humaines, très

importantes dans le domaine de production de services, sont aussi formées et sensibilisées à l'importance de leur rôle dans les activités de l'organisme.

5.1.2. Les points d'amélioration

Nous avons aussi identifié des points d'amélioration tant sur le plan organisationnel que par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 - 2008.

5.1.2.1. Sur le plan organisationnel

Le management de CM est du style vertical, toutes les décisions importantes sont prises au niveau de la direction. Les cadres de chaque filiale du groupe sont conviés à un comité hebdomadaire autour du Président Directeur Général. Chacun est appelé au cours de ce comité à faire un rapport de gestion tenant compte de l'évolution de son activité, des difficultés rencontrées et des propositions de solutions bien que la décision finale revienne toujours au PDG. Les autres collaborateurs ne sont pas toujours associés aux prises de décision.

Le personnel de CM ne dispose pas de fiche de poste individuel, les responsabilités ne sont pas clairement définies. Cela amène des conflits d'intérêts de part et d'autre à un moment donné.

Nous avons aussi noté des lacunes par rapport à la supervision des interventions techniques. En fait, un cahier de recueil des interventions existe à CM, on y enregistre toutes les interventions avec un volet qui reste chez le client et un autre dans le cahier. Mais ce recueil ne fait pas l'objet d'un suivi, il fait juste office de collecte de données pour la traçabilité des interventions des agents. Une analyse plus poussée aurait pu être effectuée en évaluant, selon les clients ou les matériels, la fréquence des interventions effectuées pour ensuite chercher à expliquer les causes et trouver des voies d'amélioration de certains dysfonctionnements récurrents.

Toujours au niveau organisationnel, nous trouvons que le processus de décaissement de CM est assez complexe et est quelques fois contraignant pour certaines interventions urgentes. CM ne dispose pas de caisse à son niveau, toutes les dépenses sont déboursées au niveau de la Direction Générale pour tout montant. Un technicien qui a par exemple besoin de faire une dépense (frais de transport ou achats divers liés à l'intervention) dans le cadre

de son intervention remplit un mémo qui explique le motif de la dépense et le client concerné. Ce mémo est validé en interne par le Directeur Technique puis envoyé à la Direction Générale pour approbation et cela peut prendre plus de 24H. Cela peut être un handicap au niveau de la rapidité des interventions. Il serait alors judicieux qu'une petite caisse soit créée au niveau de CM pour les petites dépenses urgentes.

5.1.2.2. Lacunes par rapport aux exigences de la norme ISO 9001-2008

Un nombre considérable d'exigences de la norme ISO 9001-2008 ne sont pas encore satisfaites par CM, nous allons en énoncer les plus urgentes.

Le système de management de la qualité n'est pas encore établi.

L'engagement de la direction n'est pas encore matérialisé à travers une politique qualité.

Le manuel de qualité et les procédures documentées exigés par la norme sont absents. Un manuel des procédures spécifique à CM n'a pas été mis en place jusque là. La direction travaille actuellement sur un manuel pour tout le groupe, qui retrace les processus généraux communs à toutes les filiales. Les processus spécifiques à chaque structure ne sont pas retracés dans ce draft de procédure.

5.2. Proposition d'une démarche Qualité pour CM

Après avoir fait un état des lieux de l'existant, nous allons nous en tenir pour faire une proposition de démarche qualité pour le Service Après Vente de Carrefour Médical. L'entreprise sera libre ensuite de juger de son application ou non. La direction a par ailleurs accepté de s'adonner avec nous à la première étape de la démarche à savoir l'enquête clientèle.

Pour reconstituer les différentes étapes de la démarche qualité, nous avons du recourir à la norme ISO 9000- 2005 où est faite une description détaillée des différentes étapes d'une démarche qualité. Nous avons tenté de suivre les étapes de cette norme tout en tenant compte des exigences de la norme ISO 9001-2008. Elle fait état de sept (7) phases que nous tenterons de développer ici.

5.2.1. L'écoute des clients et autres parties intéressées

Les organismes dépendent de leurs clients. Il devient alors essentiel de chercher à connaître leurs attentes pour mieux les satisfaire. L'organisme s'assurera ensuite que ses objectifs soient en accord avec les besoins et attentes du client. Des études à intervalles réguliers doivent être planifiées pour une vision à jour des attentes des clients et de leur perception de la qualité.

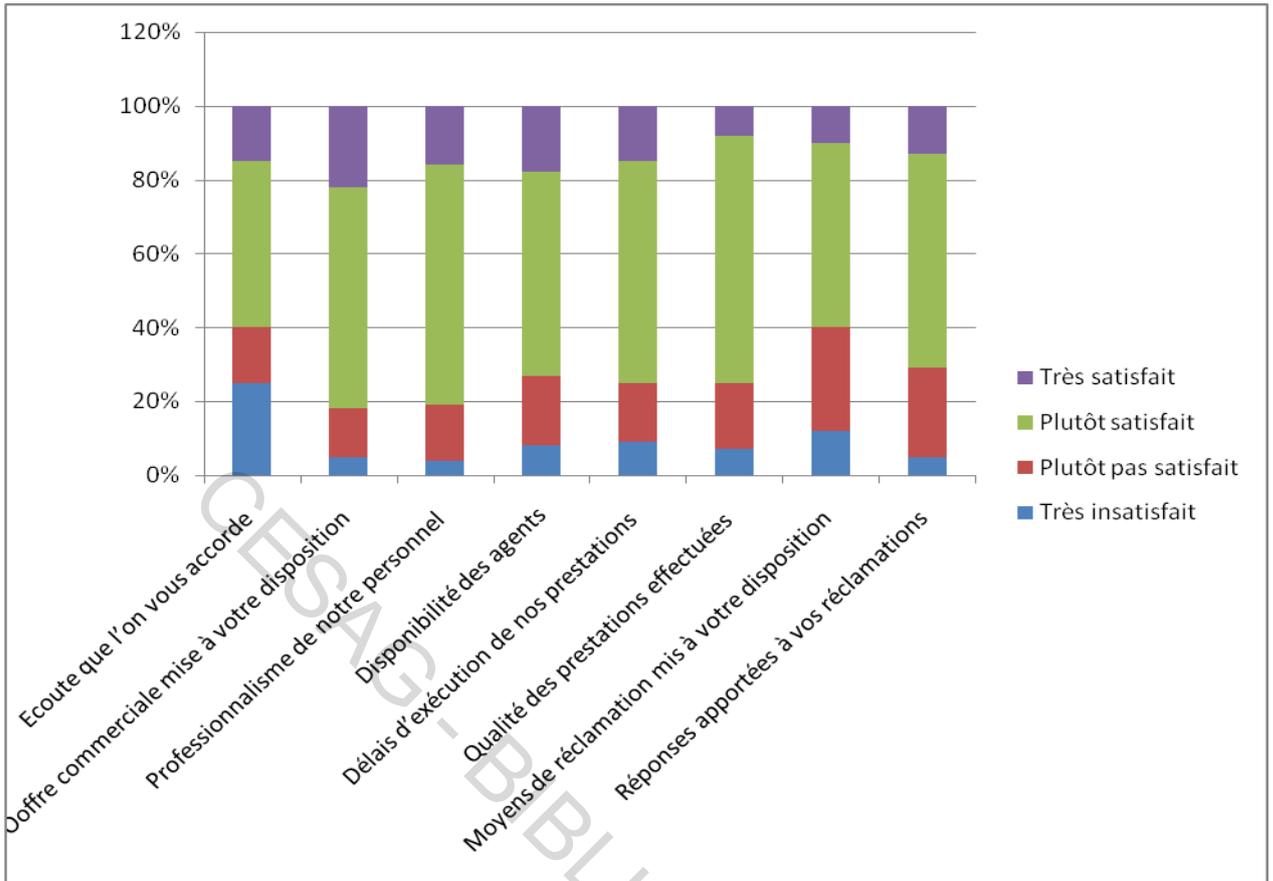
5.2.1.1. L'écoute des clients

Jusque là, aucune enquête de satisfaction formelle des clients n'a été effectuée auprès des clients de CM. Or, il est fondamental pour une entreprise de savoir capter les attentes et les insatisfactions de ses clients. L'entreprise gagnera à inciter le client à toujours donner un retour par rapport à l'utilisation de son service. Un client qui émet une réclamation au lieu de la taire vous donne une chance de le reconquérir et de progresser. Une réclamation est l'expression orale, écrite, formelle ou non, du mécontentement d'un client. Un client mécontent qui ne dit rien est dangereux pour toute entreprise.

Afin que l'enquête nous soit utile, nous avons tenu à bien préciser les objectifs (critères) que nous désirons quantifier. L'objectif est de connaître la satisfaction du client tout en ayant à l'esprit qu'à chaque interface entre le client et les services de l'entreprise il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions.

Nous avons défini des critères de mesure de la satisfaction des clients dans notre questionnaire. Nous avons quantifié ces résultats et les avons représenté sur le graphique qui suit :

Figure 9 : Représentation graphique des résultats de l'enquête de satisfaction clients



Source : nous-mêmes

Les résultats de notre enquête montrent que des efforts sont à faire au niveau de l'écoute que l'on accorde aux clients et des moyens de réclamations mis à leurs dispositions. Actuellement, le client est appelé à faire appel à l'équipe technique ou à tout autre collaborateur au cas où il y aurait une réclamation. Mais, il n'y a pas ensuite une centralisation des réclamations, le suivi devient alors difficile et cela pourra impacter sur le délai d'intervention.

Nous avons aussi noté que les clients portaient une importance capitale à la disponibilité des agents, à la prise en compte de leurs besoins dans l'offre commerciale; des efforts doivent ainsi être faits dans ce sens. Les autres attentes des clients sont aussi à améliorer, l'objectif de la démarche étant d'arriver à 0% d'insatisfaction.

5.2.1.2. Ecoute des autres parties intéressées

Il est important pour l'amélioration continue de la qualité dans l'entreprise que celle-ci connaisse l'opinion des collaborateurs, des fournisseurs, des actionnaires et de toutes les parties prenantes sur la qualité. Cette phase de la démarche est importante car servira plus tard de base de mesure pour déterminer s'il y'a eu une amélioration suite à la démarche mise en place.

Aussi pour le cas de notre entreprise, nous avons tenté de recueillir les attentes des acteurs identifiés de la démarche à savoir la direction générale, la direction technique et les collaborateurs.

➤ La Direction Générale

Suite à notre entretien avec le Secrétaire Général du groupe COSEMAD, nous avons pu apprécier la vision et la détermination de la direction à mettre en place une démarche qualité. La détermination de CM pour l'amélioration de la qualité des services offerts aux clients et pour le maintien de sa place de leader sur le long terme nous est ainsi apparu sans équivoque.

La direction se dit prête à investir tous les moyens nécessaires pour la transformation de cette vision en réalité par le billet de la démarche qualité. Aussi nous nous réjouissons de cet engagement qui est de loin très important, reste à la direction de le matérialiser à travers une politique qualité.

Interpellé sur l'insuffisance notée qu'en à l'écoute accordée aux clients, le secrétaire général nous informe que des tournées de visite sont de temps à autre effectuées auprès des hôpitaux pour le recueil des appréciations des utilisateurs des appareils médicaux qui leur ont été vendu. Les retours de ces tournées qui ont été selon lui satisfaisants n'ont pas été formalisés pour autant.

➤ La direction technique

La direction technique de CM est représentée par un directeur technique qui coordonne toutes les interventions. Nous avons pu retracer avec lui le processus des interventions du service après vente relaté ultérieurement.

La direction technique se plaint de n'être pas suffisamment associée dans le processus de passation des commandes auprès des fournisseurs étrangers. L'interlocuteur principal des fournisseurs reste jusque là le responsable des achats qui ne maîtrise pas les spécificités techniques des appareils à commander.

Le directeur technique nous a aussi fait état d'un projet d'acquisition d'un logiciel de suivi des prestations pour l'exploitation des fiches d'interventions. Les clients étant de plus en plus nombreux, ce logiciel les aidera à centraliser toutes les données concernant les clients et à avoir une plus grande visibilité sur eux.

➤ Les collaborateurs

Nous avons aussi effectué des entretiens avec l'équipe d'interventions et exploité leurs réponses recueillies par rapport à leurs attentes et insatisfactions. Les plaintes qui ressortent en récurrence sont en rapport avec leurs rémunérations, les moyens mis à leur disposition et leurs besoins en formation.

Vu tous les efforts qu'ils sont appelés à fournir, les techniciens de CM estiment qu'ils ne sont pas suffisamment rémunérés. Pour leur couverture médicale à hauteur de 40%, ils la trouvent aussi insuffisante. Les heures supplémentaires qu'ils effectuent ne leur sont pas payées alors que l'entreprise fait appel à eux à toute heure et même les week-ends.

Les moyens mis à leur disposition font aussi souvent défaut sur le plan :

- Logistique : les techniciens ne disposent que d'un véhicule d'intervention alors qu'ils sont fréquemment appelés à intervenir sur des sites différents en même temps à l'intérieur ou en dehors de Dakar. Les frais de déplacement qu'ils engagent eux même en cas d'urgence tardent à leur être remboursés de surcroît, la procédure étant très lourde.
- Les outils d'intervention font aussi souvent défauts : des problèmes sont rencontrés quand il y'a lieu d'intervenir en même temps sur des appareils semblables

Les formations, la plupart en interne, sont insuffisantes. Ces formations ne sont pas toujours un succès et limitent les capacités des agents. La même personne bénéficie à chaque fois des formations auprès des fournisseurs étrangers. Cela crée un sentiment de frustration chez les autres agents.

Les agents de CM ont par ailleurs le sentiment que leur avis ne soit pas suffisamment pris en compte dans les prises de décisions.

5.2.2. L'établissement de la politique qualité et des objectifs de qualité

Après un engagement explicite de la direction pour la qualité, celle-ci doit le concrétiser en élaborant une politique dans ce sens. La politique qualité peut être définie comme l'ensemble des orientations et objectifs généraux de qualité exprimés par la Direction et formalisés dans un document écrit. La politique de la qualité représentera l'axe d'orientation dans la mise en place de la démarche qualité. Une forte communication doit ensuite tourner autour de la politique et des objectifs de qualité pour en partager le sens avec l'ensemble des acteurs.

Pour le cas de CM qui a pour préoccupation principale de maintenir son positionnement sur le marché, nous proposons une stratégie offensive. Elle consistera à développer un véritable système de management par la qualité totale et de le doter d'outils, de moyens humains et matériels performants. Une telle stratégie l'aidera à détenir une arme compétitive, un avantage concurrentiel sans égal.

Chaque orientation générale figurant dans la politique qualité doit ainsi être reprise par un objectif qualité qui lui-même doit être déployé dans l'entreprise. Bien définie, bien formulée, bien diffusée, bien comprise en interne, la politique qualité doit permettre de se concentrer sur la culture de l'entreprise, ses clients, son métier, et sa stratégie. Elle doit aussi permettre d'orienter les actions et les réflexions de chaque salarié.

Faire le point sur ces aspects au démarrage est essentiel car il faut déterminer concrètement ce que l'entreprise attend d'une telle démarche.

Nous proposons la charte de qualité suivante à cet effet.

Exemple de charte qualité

Face au contexte de concurrence, la vision de la direction de Carrefour Médical est d'assurer la pérennité et la prospérité de l'organisme. La politique qualité qui sera proposée à cet effet déclinerait des objectifs généraux, des indicateurs de mesure et des actions pour leur réalisation.

Tableau 2 : Objectifs et indicateurs de mesure

Objectifs	Indicateurs
Proposer aux clients des appareils adaptés propres à satisfaire leurs besoins	taux de satisfaction des clients
Fidéliser les clients	Nombre de clients perdus
Intervenir à chaque fois de besoin dans les plus brefs délais et avec le plus grand soin	nombre de prestations achevées hors délais
Garantir l'absence de non-conformité du service	nombre de non-conformité
Garantir l'absence de contentieux	nombre de contentieux

Source : nous-mêmes.

Pour atteindre ces objectifs, la direction devra s'engager à :

- mettre à disposition toutes les ressources et moyens de soutien nécessaires à la poursuite de ces objectifs ;
- piloter le système de management de la qualité (SMQ) afin de garantir l'amélioration continue recherchée ;
- communiquer régulièrement sur le déroulement et l'efficacité de la mise en œuvre du Système de Management de la Qualité (SMQ) par le biais des réunions qualité et par le biais d'une communication interne efficace;
- garantir la mise en œuvre de ces engagements qualité en toute indépendance et impartialité.

5.2.3. La détermination des processus et des responsabilités pour atteindre les objectifs

L'identification et la maîtrise des processus, plus particulièrement de celle des processus dits clés, sont fondamentales dans une démarche qualité. Elles sont facteurs de création de valeur ajoutée.

Les processus clés sont les processus permanents, opérationnels et fonctionnels qui ont le plus d'impact sur la satisfaction des clients ou qui génèrent d'importants dysfonctionnements et dont l'amélioration conditionne les résultats de l'établissement. Ils varient d'une entreprise à une autre en fonction des objectifs de celle-ci.

5.2.3.1. Détermination des processus

Pour identifier les processus, nous nous appuyerons sur les missions et sur les objectifs définis dans la politique qualité, nous prendrons en compte les besoins et attentes des clients ainsi que les données économiques. Dans notre proposition de démarche, nous avons essayé de reconstituer les processus du Service Après Vente ainsi :

- S1 : processus de prise de contact avec le service : qui décrira comment l'entreprise s'organisera pour faciliter au client d'entrer en contact avec elle à chaque besoin ;
- S2 : processus d'intervention : qui concernera le déroulement de chaque intervention dans les meilleurs délais ;
- S3 : processus de pilotage de la qualité : qui intégrera tout ce qui concourt à l'atteinte de la qualité du service et de la satisfaction des clients.

Chaque processus doit être « piloté » par un responsable appelé pilote de processus. Le pilotage de processus consiste à recueillir des informations permettant de juger de la bonne marche du processus considéré.

5.2.3.2. Délimitation des responsabilités

Il est important de souligner par ailleurs qu'énoncer une politique qualité ne suffit pas. L'action doit être en cohérence avec le discours. La démarche est à structurer, en établissant les responsabilités de chacun et en assurant le suivi. Il est nécessaire que tous les employés managent, accomplissent ou vérifient les activités qui affectent la qualité soient conscients de la responsabilité qui les incombe. Des organigrammes présentant les liens de responsabilités peuvent être définis à cet effet.

Nous déterminerons pour CM les responsabilités affectées aux différents acteurs :

- Fonctions de la direction :

La direction sera chargée de définir la stratégie générale, la politique et les objectifs qualité, de participer à la définition et à la promotion du système qualité auprès des salariés et des clients de CM, d'assurer les revues de direction, d'approuver et de valider les évolutions des documents.

➤ Fonctions du responsable qualité

CM a fait le choix de confier une partie de la coordination de la démarche à un « responsable qualité » qui sera chargé de :

- définir, avec la direction, le programme qualité et sa planification;
- promouvoir et animer la démarche qualité;
- être garant du système qualité conformément aux exigences de ISO 9001-2008; notamment en gérant les tableaux de bord qualité, en préparant et animant les revues de pilotage et de direction;
- assurer la rédaction des documents qualité.

➤ Fonctions des collaborateurs concernant la qualité

L'ensemble des collaborateurs seront impliqués dans la réussite de la démarche qualité. Ils seront investis pour être une force de proposition et d'amélioration et pour appliquer les procédures du système de qualité mis en place.

5.2.4. La définition des méthodes de mesure de l'efficacité et de l'efficience des processus

Une fois les procédures identifiées, des méthodes de mesure tant de l'efficacité que de l'efficience des processus sont à déterminer.

5.2.4.1. La mesure de l'efficacité des processus

La détermination de l'efficacité d'un processus consiste à vérifier l'adéquation entre les résultats attendus et les résultats constatés.

La démarche qualité requiert un besoin interne et externe de mesure de l'efficacité de la qualité des processus. Le besoin interne de mesure de la qualité est de s'assurer que la démarche qualité atteint ses objectifs. L'enjeu est aussi pour les professionnels de pouvoir visualiser les progrès accomplis, ce qui aura en retour un impact positif sur leur motivation.

Le besoin externe est celui de donneurs d'ordre, de clients et vise à donner confiance dans la qualité des services fournis par Carrefour.

Pour maintenir le système de management de la qualité conformément aux exigences de la norme internationale ISO 9001 version 2008, nous proposons les réunions (revues) qualité qui seront le lieu de conduite de la politique et des objectifs qualité fixés par l'organisme.

Instant privilégié de la vie de l'entreprise, la revue de direction est une introspection préparée et conduite avec détermination, sans complaisance et sans préjugés (Longin & Denet 2008 : 44). Les évaluations et les décisions prises au cours de cette revue renouvellent l'engagement de la direction, et orientent la politique qualité en fonction des résultats et de l'analyse conjoncturelle.

5.2.4.2. La mesure de l'efficacité des processus

L'efficacité opérationnelle désigne la capacité d'une organisation à utiliser les ressources, les moyens et les approches les plus pertinentes et optimales pour assurer le résultat escompté (Bernard 2001 : 9). Il implique la gestion optimale des ressources, la maîtrise des interfaces entre processus tout en ne perdant pas de vue les objectifs fixés.

Pour mesurer l'efficacité des processus par ailleurs, nous proposons l'utilisation de l'indicateur le plus approprié parmi la panoplie des outils de la qualité compte tenu du processus à mesurer.

5.2.5. La mise en œuvre des méthodes de mesure des processus

Les revues de qualité optées pour la mesure des processus se feront à travers des réunions qualité. Lors de ces réunions, seront évoqués : les réclamations clients, la satisfaction des clients, les non-conformités et le fonctionnement des processus, l'état des actions correctives et préventives, les éléments issus des revues précédentes, les changements pouvant affecter le SMQ ainsi que les possibilités d'amélioration du système qualité.

Les acteurs concernés par cet exercice sont multiples; il y a bien sûr le pilote du processus de qualité, mais aussi le chef de service et les différents responsables de l'entreprise. Chaque sujet évoqué fera l'objet d'un tour de table pendant lequel chaque participant pourra donner son avis et proposer des solutions. Les actions correctives prises lors de ces réunions sont identifiées et suivies par le responsable qualité. Un compte rendu sera rédigé par le responsable qualité à la suite de chaque réunion.

5.2.6. La détection et la résolution des dysfonctionnements

La détection des dysfonctionnements et leur résolution par la suite sont aussi des étapes importantes dans la démarche qualité.

5.2.6.1. La détection des causes des dysfonctionnements

Pour améliorer la qualité, il convient d'agir sur les causes des dysfonctionnements plutôt que sur les effets. La détermination de ces causes des dysfonctionnements devient donc primordiale. Après avoir détecté les causes réelles ou potentielles des dysfonctionnements, des actions correctives et préventives doivent être mises en place. Les causes peuvent être diverses et variées : appareils défectueux, consignes ambiguës ou erronées, manque de qualification de la personne ayant réalisé la tâche, manque de moyens adaptés, erreur humaine, etc. Ce sont ces causes qu'il convient de rechercher, faute de quoi il est probable que ce type de non-conformité se renouvellera.

Pour répondre à cette étape de la démarche, nous avons choisi parmi la panoplie d'outils de la qualité la méthode QQQCCP (Qui fait Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi) pour déterminer les causes des dysfonctionnements et nous guider vers les solutions appropriées.

Nous proposons une illustration de cette méthode dans le tableau ci-dessous

Tableau 3 : Exemple d'illustration du QQQQCP

<p>QUI ? Les personnes impliquées par le problème</p>	<p>La direction de carrefour médical Les collaborateurs du Service Après Vente, Le fournisseur de l'appareil</p>
<p>QUOI ? Quel est le problème, le sujet</p>	<p>Mise en place d'une démarche qualité Réaliser le projet «Accréditation à la certification ISO 9001 - 2008 ,</p>
<p>OU ? L'endroit où se pose le problème</p>	<p>La société Carrefour Médical</p>
<p>QUAND ?</p>	<p>Depuis de janvier 2012</p>
<p>COMMENT ? Comment mesurer, réaliser et résoudre le problème</p>	<p>Faire un état des lieux, instaurer la culture qualité, élaborer et appliquer les exigences de la norme, améliorer la qualité du fonctionnement du laboratoire en concordance avec la norme, Réaliser la gestion de Non-conformités,</p>
<p>POURQUOI ?</p>	<p>Pour être accrédité par rapport à la norme ISO 9001 - 2008</p>

Source : nous-mêmes

5.2.6.2. La résolution des dysfonctionnements

Une fois les dysfonctionnements et leurs causes identifiés, on procédera à la recherche de solutions, à la mise en œuvre de la solution appropriée et au suivi des résultats. Les dysfonctionnements doivent être pris comme des opportunités d'amélioration et non comme des fautes dues à un coupable qu'il convient de sanctionner. À terme, la démarche qualité vise à ce que se développe une attitude systématique de correction des dysfonctionnements touchant chaque processus. L'atteinte de cet objectif repose sur le développement d'une culture qualité c'est-à-dire sur l'appropriation progressive des principes de la qualité par l'ensemble des professionnels.

Une fois la cause identifiée, une action doit être envisagée pour la supprimer et ainsi ne plus courir le risque de revoir ce problème. C'est l'action corrective.

Nous proposons les étapes suivantes pour la détection, puis la résolution des problèmes (ANAES 2002 : 58) :

- lister les problèmes, choisir un problème;
- identifier les causes possibles;
- déterminer le poids de chaque cause;
- retenir les causes essentielles;
- rechercher les actions d'amélioration possibles;
- choisir une ou plusieurs actions d'amélioration;
- mettre en œuvre les actions;
- évaluer les résultats.

Le benchmarking sera aussi recommandé afin d'essayer de reproduire le meilleur processus de fonctionnement identifiés auprès des concurrents.

5.2.7. Mise en place d'un processus d'amélioration continue du SMQ

L'efficacité du système qualité mise en place doit en permanence être améliorée. Toutes les études s'accordent à considérer que le niveau d'exigence des clients sur la qualité de service monte. C'est-à-dire que pour une même qualité de service observée, la satisfaction a tendance à se dégrader au fil du temps. Par conséquent, il est indispensable pour chaque entreprise de remettre en cause chaque année ses résultats obtenus et de considérer que rien n'est définitivement acquis.

Pour lancer ou optimiser un dispositif d'amélioration continue, il est nécessaire après avoir identifié toutes les sources de dysfonctionnement, qu'un plan d'amélioration soit mis en place. Celui-ci devra être chiffré et ses résultats valorisés grâce, par exemple, aux techniques du management visuel.

L'élaboration d'un processus d'amélioration continue qui intègre un plan d'action qualité devient alors pertinent. La mise en œuvre d'un tel processus constitue un élément clé pour la pérennité et la maîtrise des processus et surtout sa capacité à répondre aux exigences des clients. La réussite de ce processus s'appuie sur une volonté de la Direction et une démarche participative.

La roue de Deming (PDCA) symbolise un parfait processus d'Amélioration Continue. Ce cycle illustre comment prétendre à une amélioration continue pour n'importe quel processus. C'est une roue qui constitue une révision perpétuelle des fondements de la démarche qualité (la politique qualité, les objectifs qualité, les audits qualité, la surveillance et la mesure, la revue de direction, les actions correctives et préventives) pour y apporter les améliorations nécessaires au besoin.

Dans notre cas, nous proposons un programme d'audit qualité pour de la mise en œuvre de ce processus d'amélioration continue. L'entreprise devra réaliser des audits internes. Il n'y a pas d'exigence concernant la fréquence des audits internes mais ils doivent être menés régulièrement (tous les 12 à 24 mois par exemple) et couvrir l'ensemble du système Qualité.

La mise en place d'un plan d'action qualité qui formalise les actions à mener par l'ensemble des collaborateurs pour l'amélioration de la qualité est aussi recommandée. A chaque objectif qualité devra correspondre une action ou plusieurs actions, un délai et des indicateurs de mesure de leur réussite.

Une application réussie de ce processus d'amélioration continue sera bénéfique à toute l'entreprise.

Conclusion

Nous venons par ce présent chapitre de vous dérouler notre proposition de démarche qualité à mettre en œuvre compte tenu des réalités de la structure étudiée. A la suite de notre diagnostic de l'état des lieux, nous nous sommes appuyés sur les différentes phases d'une démarche qualité décrite dans la norme ISO 9000-2005 tout en tenant compte des exigences de la norme ISO 9001 - 2008 pour dérouler notre proposition de démarche qualité. Nous avons pu mettre en œuvre la première étape de la démarche à savoir l'écoute des clients et autres parties intéressées, nous avons ensuite fait une proposition pour les autres étapes de la démarche.

Chapitre 6 : LES RECOMMANDATIONS

L'implication claire de tous les acteurs de l'entreprise constitue un facteur déterminant pour la réussite d'une politique d'amélioration continue de la qualité au sein de celle-ci. Nous avons tenté de faire de recommandations par rapport aux exigences de la norme ISO 9001-2008.

6.1. Recommandations par rapport à l'engagement de la direction

La direction est une actrice incontournable de la démarche qualité. Aussi son engagement doit se matérialiser par un certain nombre de pratiques et d'attitudes quotidiennes :

- l'engagement de la direction doit être matérialisé à travers une politique qualité;
- la direction devra établir un système de management de la qualité mettant en évidence les différents processus et leurs interactions doivent être identifiées;
- la direction est aussi tenue de mobiliser les moyens (matériels et financiers) nécessaires à la conduite des actions engagées dans le cadre de la démarche qualité. Il est aussi important que la direction s'investisse dans la motivation du personnel, l'amélioration de leurs conditions de travail, leur formation et la gestion des carrières.

6.2. Recommandations par rapport à la gestion des ressources

La gestion des ressources de façon optimale est une des exigences de la norme ISO 9001 - 2008. L'entreprise devra à cet effet :

- initier une gestion participative : le personnel doit être associé à la prise de décisions et les actions engagées doivent être partagées par celui-ci. Il convient donc d'expliquer les orientations prises et les choix opérés. Les gens n'agissent que s'ils y voient un intérêt;
- mobiliser les moyens matériels et financiers nécessaires pour que la démarche qualité soit une réussite. Il serait aussi judicieux qu'une petite caisse soit créée au niveau de CM pour les petites dépenses urgentes et que les moyens logistiques à disposition soient renforcés.

6.3. Recommandations par rapport à la gestion documentaire

La gestion documentaire, une autre exigence de la norme ISO 9001 - 2008, devra se faire à travers :

- l'instauration d'un manuel de qualité et des procédures documentées exigées par la norme;
- la transparence de l'information et des décisions. Cette transparence correspond à un principe fort de la qualité. Tous les acteurs sont conduits à partager la même information. La décision est fondée sur cette information et l'ensemble des critères qui interviennent sont connus de tous les acteurs;
- La mise à disposition de fiche de poste individuelle pour chaque collaborateur;
- La documentation et le suivi des interventions.

L'élaboration du manuel qualité est généralement scindée en deux parties :

- la description de l'organisation qui s'établira dans cet ordre : sommaire, présentation de l'entreprise, politique qualité, objet et domaine d'application, gestion du manuel qualité et responsabilités et autorités concernant la qualité.
- le système de management de la qualité avec une description des réponses apportées à la norme. Il s'agit d'un document interne à l'entreprise qui permet, lors d'un remplacement par exemple, d'avoir une vision claire et globale sur les différentes fonctions à assumer ainsi que son rôle et sa place au sein de l'organisation.

Pour les procédures exigées par la norme, il s'agit de mettre par écrit la marche à suivre pour réaliser une activité. Voici les six (6) procédures exigées par la norme ISO 9001, version 2008 :

- la maîtrise de la documentation ;
- la maîtrise des enregistrements qualité ;
- l'audit interne ;
- la maîtrise du produit non conforme ;
- l'action corrective ;
- l'action préventive.

Ces procédures sont rédigées dans la norme mais ne sont en aucun cas exhaustives. L'organisme adapte la norme en fonction de son travail, ses prestations, son organisation et ses compétences. Le but est de mettre par écrit sa façon de travailler, son organisation. Dans certains cas, c'est grâce à ce genre d'exercice que l'on constate des inefficacités flagrantes qui mènent le plus souvent à des corrections organisationnelles.

Il suffit de se poser les bonnes questions : Qu'est-ce qui doit être fait? Par qui? Comment? Ou classer ces dossiers? Selon quel critère ? Selon quelle méthode d'archivage? Etc. La remise en cause constante permet l'amélioration continue et donc une amélioration de la qualité.

6.4. Recommandations par rapport à la réalisation du produit

La recherche d'une meilleure qualité de l'ensemble des prestations suppose que l'établissement et l'ensemble des professionnels qui y travaillent s'engagent dans une démarche concrète d'amélioration des processus et des pratiques de soins. Pour cela, tous les collaborateurs devront s'approprier les principes de la qualité qui conduisent à prendre en compte de manière systématique les enjeux relatifs à la qualité. La sensibilisation tournant autour de la qualité devient alors essentielle pour arriver en cela.

6.5. Recommandations par rapport aux exigences d'amélioration continue

Pour pérenniser la qualité au sein de l'entreprise, une action d'amélioration continue est exigée par la présente norme ISO 9001 2008. Nous recommandons pour cela la création ou l'amélioration des pratiques de travail. Il convient de ne pas essayer de mettre en place des méthodes de travail que l'entreprise ne pourra pas mettre en œuvre (trop lourdes, complexes, etc.). Il est essentiel pour l'entreprise d'examiner en conséquence la viabilité des solutions qu'elle envisage de mettre en place. Il ne sert à rien d'établir des règles qui ne pourront être appliquées.

Il incombera au responsable qualité, représentant le pilote de la démarche qualité, la responsabilité de sensibiliser et d'impliquer tous les acteurs concernés à la réussite de la démarche. Et pour cela une communication forte au quotidien sur la démarche qualité sera recommandée. En effet, les personnes ne participeront que si certaines conditions préalables sont remplies : connaître le but poursuivi, possibilité d'exposer leurs points de

vue, d'être informés des résultats obtenus. La communication interne de l'entreprise est donc à privilégier dans une démarche qualité.

Nous avons compris que la démarche qualité reste une initiative complexe et nécessite un engagement de tout le personnel et plus particulièrement de celui de la direction générale. Les priorités de tous ces acteurs doivent être entre autre de concourir à l'identification des processus, à leur maîtrise, leur mesure et l'amélioration continue de ceux-ci. Les recommandations que nous venons de faire dans ce chapitre ont été déterminées compte tenu de tous ces aspects.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion deuxième partie

Nous venons ainsi de terminer la deuxième partie de notre étude qui est axée essentiellement sur l'entreprise étudiée, son organisation interne, sa gestion, ses opportunités et perspectives et ses points d'amélioration.

Nous avons été certes confrontés aux réalités du terrain, mais l'utilisation des outils et techniques théoriques nous ont permis de prendre connaissance des spécificités de cette entreprise et d'orienter nos travaux. Nous avons ainsi été en mesure de décrire les pré-requis pour une démarche qualité réussie, de faire un état des lieux avant de proposer une démarche qualité appropriée pour CM. Les dirigeants pourront aussi s'appuyer sur les recommandations issues de cette étude dans leur prise de décision.

GESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Notre réflexion nous a permis de démontrer dans une certaine mesure l'importance de la qualité pour les entreprises d'aujourd'hui. Organisé en deux principales parties, nous avons exposé, dans un premier temps, la revue de la littérature sur la qualité. Puis nous avons fait un parallèle sur la société CM et avons tenté de montrer comment cette entreprise pourra réussir le cap de la démarche qualité.

Nous avons vu au cours de nos développements que la démarche qualité est marquée par des principes comme l'attention aux patients, le pluri professionnalisme, une démarche méthodique, participative, une démarche pérenne évolutive. Cette démarche qualité reste ainsi une initiative complexe et dynamique.

Les entreprises ont compris que l'implantation réussie de la démarche qualité dans les entreprises garantit l'amélioration continue de la qualité et la satisfaction des clients. La démarche qualité impulse la mise en place de normes, d'outils de traçabilité, de contrôle et d'amélioration continue. Les bénéfices que peuvent retirer les entreprises qui adoptent cette démarche sont souvent des leviers qui leur permettent d'aller plus loin dans l'optique de faire face aux nouveaux enjeux du millénaire, mais aussi de se démarquer par rapport aux concurrents.

Mettre en place une démarche qualité dans les entreprises passe nécessairement par l'engagement des dirigeants mais aussi et surtout par la formation et l'implication des employés qui sont la force motrice de cette démarche. Pour l'entreprise qui s'engage dans cette démarche, des mutations profondes sont opérées au sein même de son système de management de la qualité ; de nouveaux processus disparaissent pour laisser la place à d'autres, plus réalistes, plus représentatifs des métiers et activités de l'entreprise.

Pour accroître les chances de réussite d'une démarche qualité, il suffit de doser les ingrédients pour créer sa propre formule, tout comme les Japonais l'ont fait en adaptant des concepts importés des États-Unis à leur propre vécu. La qualité totale est le résultat d'un cheminement planifié.

Le message que nous avons voulu passer au final est que la qualité totale en appelle à la participation de tout le personnel de la haute direction jusqu'à la base. Pourtant, la volonté seule ne suffit pas. La première réflexion qui s'impose est la suivante: "Sommes-nous prêts à faire participer les gens, à leur fournir les ressources que nécessite la réalisation d'un

travail de qualité et à leur donner le pouvoir d'agir?" Un re-questionnement complet du système sera nécessaire pour voir si tous les pré-requis sont en place et connaître les raisons qui animent l'entreprise. La décision elle-même est parfois cause d'échec s'il n'existe pas de motivation profonde.

Il est aussi important que la direction s'associe les conseils d'un expert, de l'extérieur de préférence, car les ressources externes jouissent généralement d'une meilleure crédibilité pour conscientiser et faire accepter le changement. Un "modérateur" externe aidera les gestionnaires à se camper sur une démarche et à cheminer à l'intérieur de celle-ci. La gestion de la qualité demande beaucoup de détermination de la part de la direction.

Il faudra aussi miser beaucoup sur les ressources humaines, de qui la qualité du service offert est largement tributaire. Il importe de les former, de leur montrer les bonnes méthodes, mais aussi de les respecter et de les satisfaire. La qualité de service passe par la qualité des gens dans l'organisation.

La qualité totale nous offre ainsi un nouveau paradigme de l'organisation où chacun, employeur, employé et client, y trouve son bénéfice. Pour la réussir, il faut croire dans son potentiel et dans celui des gens qui nous entourent. En se dotant de moyens à la portée de chacun, on favorisera la mobilisation des troupes.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Questionnaire de satisfaction clients

Chers clients,

Merci de bien vouloir consacrer quelques minutes à répondre à ce questionnaire. Vos réponses resteront confidentielles et ne seront utilisées qu'aux fins de l'étude menée par Carrefour Médical.

Répondre à cette enquête vous prendra à peine 3 minutes

Client :

Prénoms et Nom :
Fonction :
Adresse :
Tel :

Nous vous invitons à noter Carrefour Médical et on offre de service sur une échelle de 1 à 4 :

- 1 : Pas du tout satisfait
- 2 : Acceptable
- 3 : Satisfait
- 4 : Très satisfait

	1	2	3	4	Commentaires
De l'écoute que l'on vous accorde ?					
De l'offre commerciale mise à votre disposition ?					
Du professionnalisme de notre personnel ?					
De leur disponibilité ?					
Des délais d'exécution de nos prestations ?					
De la régularité des services ?					
De la Qualité des prestations effectuées ?					
Des moyens de réclamation mis à votre disposition ?					
Des réponses apportées à vos réclamations ?					

Quelles actions prioritaires souhaitez-vous que Carrefour Médical mette en place ?

Quelles autres observations ou événement indésirables vécus souhaitez-vous nous faire part ?

Annexe 2 : Guide d'entretien avec la Direction Générale

1. Quel est la vision et les objectifs de Carrefour ?
2. Pourquoi avez-vous senti le besoin de lancer CM une démarche qualité ?
3. Quelle est votre perception des enjeux de la qualité ?
4. Votre équipe actuelle est-elle sensibilisée aux enjeux de la qualité ?
5. Les objectifs de la direction en matière de qualité sont elles clairement définies ?
6. Êtes-vous conscientes des exigences de la qualité ?
7. La direction est elle disposée à y mettre les moyens (matériels, humains) qu'une telle démarche exige ?
8. Les missions, tâches et responsabilités des membres de votre équipe sont-elles clairement définies (fiche de Poste ou fiche métier...) ?
9. Partagez-vous avec votre équipe des moments privilégiés pour échanger sur les conditions de travail?
10. Évaluez-vous régulièrement les risques professionnels, les besoins de formation ?
11. Comment procédez-vous pour l'évaluation du personnel ?
12. Avez-vous mis en place des actions de communication pertinentes sur la qualité de vos prestations ? Si oui lesquelles ?
13. Les « clients » sont-ils régulièrement consultés sur leur perception de la qualité des prestations ?
14. Des actions sont-elles mises en place pour répondre aux plaintes et aux réclamations ?
15. La certification est-elle votre finalité ?

Annexe 3 : Guide d'entretien avec le personnel

Notez votre société sur les éléments suivants étant donné les indicateurs suivants :

- 1 : Pas du tout satisfait
- 2 : Acceptable
- 3 : Satisfait
- 4 : Très satisfait

	1	2	3	4	Commentaires
Conditions de travail					
La rémunération offerte					
La spécification des rôles et responsabilités					
L'évolution des carrières					
L'environnement de travail					
Communication interne, les employés sont informés des changements					
Le degré de supervision que l'on vous accorde					
La maîtrise des appareils sur lesquels vous intervenez					
Le renforcement des compétences (formation)					
L'évaluation des performances					
Liberté d'entreprendre offerte					
Implication dans les prises de décisions					
Relations avec les supérieurs hiérarchiques					
L'organisation des interventions					

Quelles améliorations attendez- vous de la part de la direction ?

Annexe 4 : Lexique

Assurance de la qualité: ensemble d'activités préventives, ayant pour fin d'assurer la qualité des résultats

Contrat: entente convenue entre le client et l'agent de service, sur la demande, la réponse à fournir et les modalités de transaction

Fonction qualité : Ensemble des activités qu'implique la réalisation de la qualité

Gestion de la qualité: gestion de toutes les activités menant à la satisfaction du client. Comporte des activités de planification, d'organisation, de direction, de contrôle et d'assurance.

Groupe d'amélioration de la qualité: regroupe des volontaires mandatés d'identifier et d'apporter des solutions à des problèmes de non qualité.

Indicateur de qualité: critère observable et mesurable spécifiant un aspect de la qualité de service à atteindre et à maintenir. Décrit ce qui est offert au client en regard de ses attentes.

Maîtrise statistique de processus (MSP) : l'ensemble des méthodes et des actions permettant d'évaluer de façon statistique les performances d'un processus de production (au sens large), et de décider de le régler, si nécessaire, pour maintenir les caractéristiques des produits stables et conformes aux spécifications retenues

Conformité : Satisfaction aux exigences spécifiées.

Contrôle : Activités telles que mesurer, examiner, essayer ou passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité, et comparer les résultats aux exigences spécifiées en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ces caractéristiques

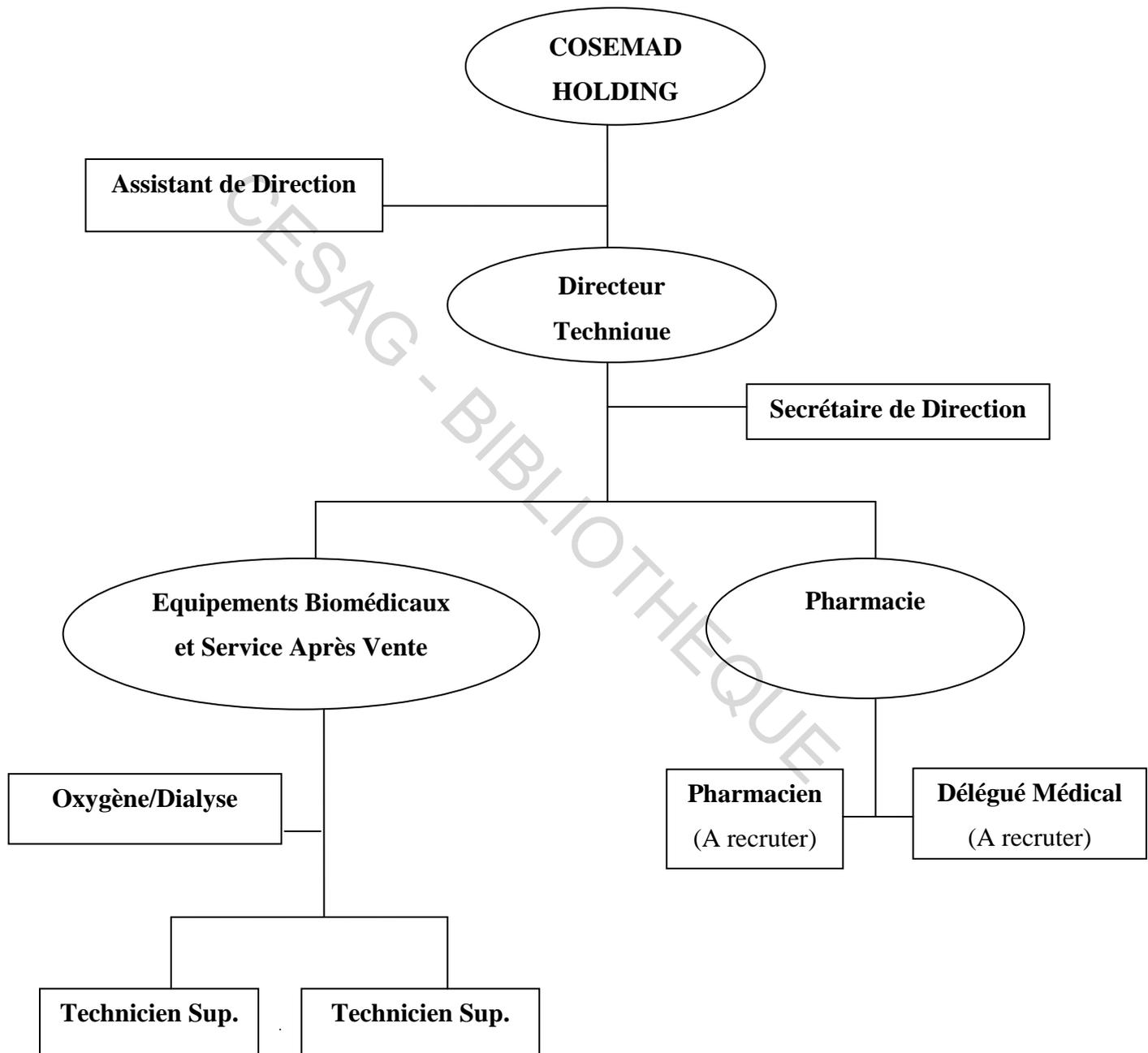
Non-conformité : Non-satisfaction à une exigence spécifiée.

Processus : Ensemble de moyens et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants.

Spécifications : Document énonçant des exigences.

Système qualité : Ensemble de l'organisation des procédures des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité

Annexe 5 : Organigramme



CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. BERNARD Claude Yves (2001), Le Management par la Qualité Totale : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles, 2ème édition, Paris, 302 pages.
2. BOUCHER François & Benoit (2009), Croguennec Comprendre ISO 9001 : 2008, AFNOR, Paris, 120 pages
3. BRANDENBURG Hans & WOJTYNA Jean-Pierre (2003), L'approche processus, mode d'emploi, édition Organisation, Paris, 142 pages.
4. BRASSEUR Christophe (2005), Data Management qualité des données et compétitivité, LAVOISIER, Paris, 174 pages.
5. CABGY François & JAMBART Claude (2000), La qualité dans les services : fondements, témoignages, outils, 2ém édition Economica, Paris, 179 pages.
6. CANARD Frédéric (2009), Management de la qualité, Lextenso éditions, Paris, 259pages.
7. COGUE Jean Marie (1990), Les six Samouraï de la Qualité, édition Economica, Paris, 183 pages.
8. COGUE Jean Marie (1997) / Le paradigme de la qualité, édition Economica, Paris, 194 pages.
9. COGUE Jean Marie (2000), Traite de la qualité, édition Economica, Paris, 450 pages.
10. COGUE Jean Marie (2007), Qualité totale et plus encore : Le management de la qualité en question, édition l'Harmattan, Paris, 196 pages.
11. COLLIGNON Etienne & WISSLER Michel (1988), Qualité et compétitivité des entreprises, 2ém édition Economica, Paris, 282 pages.
12. CROSBY Phillip (1986), La qualité, c'est gratuit, Economica, Paris, 313 pages
13. DEMING W. Edwards (2002), Hors de la crise, 3ème édition Economica, Paris, 352 pages.
14. DETRIE Philippe - Jouve (1998), Le client retrouvé, 2 ém édition Eyrolles, Paris, 228 pages.
15. DURET Daniel, PILLET Maurice (2001), Qualité en Production, 2ém édition AFNOR, Paris, 368 pages.
16. ERNOUL Roger (2010), Le grand livre de la qualité Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes, AFNOR, Paris, 453pages.

17. FEIGENBAUM Armand V (1954), Total Quality Control, Québec, 352 p.
18. FROMENTIN Daniel & PINÇON Jean-Arthur (2003), Démarche Qualité pour un Projet d'Entreprise, Les Éditions DEMOS, 190 pages
19. GILLET-GOINARD Florence & SENO Bernard (2009), Réussir la démarche qualité : Appliquer des principes simples, édition Eyrolles, Paris, 180 pages.
20. HUBERAC Jean Philippe (2001), Guides des méthodes de la qualité, 2^{ème} édition Maxima, Paris, 302 pages.
21. ISO (2005), Référentiel ISO 9000 Version 2005 : Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, 3^{ème} édition, 30 pages.
22. ISO (2008), Référentiel ISO 9001 Version 2008 : Systèmes de management de la qualité - Exigences, 4^{ème} édition, 27 pages.
23. JAMBART Claude (2001), L'assurance qualité : la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 en pratique, 3^{ème} édition Economica, Paris, 108 pages.
24. JAMBART Claude (2007), Gestion de la qualité : La norme ISO 9001:2000 en pratique, 3^{ème} édition Economica, Paris, 108 pages.
25. JURAN Joseph M. (1983), Gestion de la qualité, AFNOR, Paris, 517 pages
26. LAMBIN & J. Jacques (1986), Le marketing stratégique, fondements, méthodes et applications. éditions McGraw-Hill, Paris, 329 pages.
27. LONGIN Pierre & DENET Henri (2008), Construisez votre qualité : Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 352pages.
28. MARGERAND Jean & GILLET-GOINARD Florence (2006), Manager la qualité pour la première fois : CONSEILS PRATIQUES, édition Organisation, Paris, 210 pages.
29. MOUGIN Yvon (2004), La cartographie des processus Maîtriser les interfaces La méthode de la voix du client, 2^{ème} édition Organisation, 336 pages.
30. NANA Hamilton (2009), Améliorer la qualité des services, Eyrolles, Paris, 256 pages.
31. PESQUEUX Yvon (2008), Qualité et management Une analyse critique, édition Economica, Paris, 138 pages.
32. PINET Claude (2009), 10 Clés pour réussir sa certification QSE, Edition AFNOR, Paris, 386 Pages.
33. WEILL Michel (2009), Le management de la qualité, 2^{ème} édition La découverte, Paris, 128 pages.

Reuves :

1. HOROVITCH, Jacques (1986), La non-qualité tue. Revue Harvard - L'expansion, p. 53-61.
2. JOLIVET Alexia (2008), "Faire sens dans les démarches qualité". In Sciences de la Société, n°74, page 181-183.
3. LEBLANC, G. Nguyen, N. (1989), La gestion de la qualité dans les entreprises de service, revue Gestion, vol. 14, no 4, p. 24.
4. MATHE Hervé (1986), Une nouvelle approche de la notion de produit. Revue française de gestion, n°58.
5. SIEGEL Dominique (1999), La gestion de la qualité nouvelle : Direction et Gestion, La revue des sciences de gestion n°175-176, Organisation et gestion, page 57-70.
6. ZIMMERMAN Charles D (1985), Quality key to service productivity. Quality Progress, n°2, Québec.

Internet :

Agence Nationale d'Accréditation et d'Évaluation en Santé (ANAES), (Avril 2002) *Principes de mise en œuvre d'une démarche qualité en établissement de santé*, 77 pages, http://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_436583/fr/principes-de-mise-en-oeuvre-d-une-demarche-qualite-en-etablissement-de-sante-avril-2002.

qualité des services offerts, l'organisation interne laisse percevoir plusieurs failles qui nuisent à la qualité des prestations.

Elle comprend qu'une entreprise dispose d'un avantage concurrentiel lorsqu'elle maîtrise les facteurs clés de succès mieux que ses concurrents. Dans cette optique, elle tentera d'identifier et d'agir sur ces facteurs que sont la qualité, le prix, l'image, les délais, etc. La gestion de la qualité s'impose finalement à elle comme étant un élément incontournable pour sa pérennisation. Cette stratégie de gestion qui se fera à travers la mise en place d'une démarche qualité l'aidera au respect des engagements pris auprès de ses différentes relations et lui permettra d'assurer aux clients un niveau de qualité défini (normé) de son service.

Nous avons essayé de garder à l'esprit qu'il n'existe pas de "formule miracle" pour que l'implantation de la qualité totale soit réussie. Il suffit de respecter quelques conditions élémentaires tout au plus et de définir un modèle s'adaptant à la réalité de l'entreprise. Dans son objectif de satisfaire et de fidéliser sa clientèle, CM souhaite asseoir une stratégie pour recueillir les préoccupations des clients et promouvoir la qualité de ses produits.

L'objectif principal de notre étude sera d'identifier et de mettre en valeur les facteurs préliminaires favorisant une bonne implantation de la démarche qualité. Pour ce faire, il y a lieu de se poser la question fondamentale suivante : Comment une entreprise de distribution comme CM arrivera-t-elle à instaurer une démarche qualité réussie en cohésion avec les objectifs qualité de l'entreprise?

Les questions spécifiques suivantes se sont alors ensuite posées à nous :

- Quelle stratégie CM devra-elle adopter pour réussir le recueil des attentes des clients à satisfaire?
- Comment répondre de façon efficace à ces attentes ainsi recueillies à travers la démarche qualité?
- Comment impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans la mise en place de la démarche qualité ?

La démarche qualité que nous proposons à Carrefour Médical sera d'abord concentrée au niveau de son Service après vente (SAV).

Notre thème qui porte sur la démarche qualité reste un sujet d'actualité pertinent en ce début du 21^{ème} siècle où toutes les entreprises sont dans une logique de certification qualité. L'intérêt qu'il revêt se situe à deux niveaux :

✓ Pour l'entreprise

Cette étude permettra à l'entreprise d'abord d'évaluer son système actuel, d'être conscients de ses forces et de ses points d'amélioration, ensuite de comprendre les attentes de ses clients pour mieux les satisfaire et enfin d'avoir à sa portée les outils et méthodes pour améliorer ses pratiques professionnelles.

✓ Pour nous-mêmes

Le choix de ce thème a été d'abord d'un intérêt personnel puis dans un souci d'accompagner la structure CM qui s'investit dans une logique de certification. Il nous aidera à avoir une plus grande maîtrise de la notion de la qualité et de la certification.

Notre mémoire s'articulera autour de deux parties que sont :

- Une partie théorique qui sera consacrée à la revue de littérature et nous permettra de nous imprégner des concepts et enjeux fondamentaux de la qualité, des caractéristiques de la démarche qualité, de la norme ISO 9001-2008 et du processus de certification.
- Une partie pratique afin de faire une présentation de CM, d'appréhender ses pratiques actuelles, de planifier le déroulement de la démarche qualité et plus particulièrement d'identifier les exigences de ses clients pour les prestations concernées.

la réalisation du produit (une plus grande conformité aux spécifications) conduisent à des coûts de production plus bas provenant de la réduction de divers coûts de non-qualité.

En effet, les coûts résultant de la-non qualité se décomposent en (Deming 2002 : 92) :

- Coût de détection : dépenses engagées pour vérifier la conformité des produits aux exigences de qualité.
- Coût de prévention : investissements humains et matériels engagés pour vérifier, prévenir et réduire les anomalies.
- Coût des anomalies internes : frais encourus lorsque le produit ne satisfait pas aux exigences avant d'avoir quitté l'entreprise.
- Coûts des anomalies externes : frais encourus lorsque le produit ne répond pas aux exigences de qualité.

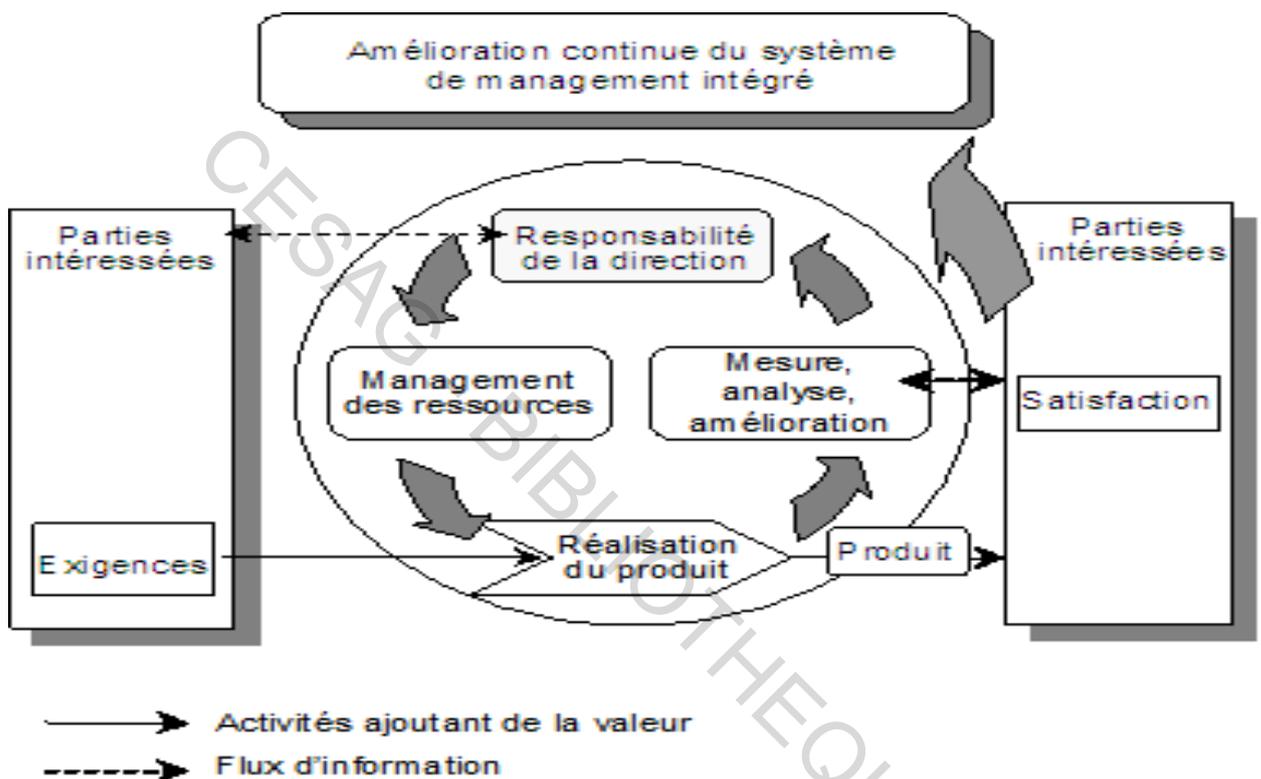
La qualité permet d'abord de réduire les coûts occasionnés par les produits non-conformes : en réduisant le nombre de retour en usine, l'entreprise réalise des économies. Ensuite, elle diminue les réclamations faites par les clients : en contrôlant la qualité de sa production, l'entreprise peut agir sur la satisfaction ou non de ses clients. Enfin, elle rend l'entreprise compétitive car elle participe à une diminution de ses coûts de production ce qui se répercute sur le prix de revient de ses produits et services.

Pour illustrer ces différents enjeux économiques, nous allons utiliser le schéma suivant de Deming qui décrit la réaction en chaîne de l'économie japonaise :

Le périmètre et l'articulation des éléments d'un système de management de la qualité sont variables d'une entreprise à une autre; même s'ils sont fondés sur des principes communs et partagés.

Nous vous proposons ci-dessous pour illustration une représentation du SMQ suivant la norme ISO 9001-2008.

Figure 3 : Le modèle de l'ISO 9001:2008



Source : CANARD (2009: 144).

1.2.2. Principes du management de la qualité

Les principes de management de la qualité définissent un cadre de référence permettant aux organisations d'améliorer leurs performances. Ils sont issus des meilleures pratiques et de l'expérience d'un grand nombre d'entreprises. Ils sont au nombre de huit mais peuvent être regroupés ainsi :

- l'attention aux clients ;
- l'importance du leadership ;

- une démarche participative ;
- une approche méthodique ;
- l'amélioration continue ;
- la mesure ;
- relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

1.2.2.1. L'attention aux clients

L'écoute de la clientèle est fondamentale dans la recherche de la qualité, la finalité de celle-ci restant la satisfaction des clients. Il devient alors primordial pour l'entreprise de chercher à connaître leurs attentes et de leur donner un sens en les structurant. La direction de l'entreprise devra aussi s'assurer que les objectifs définis en interne sont en accord avec les besoins et attentes des clients. C'est d'ailleurs une des exigences de la norme ISO 9001 (2008) : « La direction doit assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients. » (Cattan 2009 : 84)

L'entreprise gagnera à faire exprimer aux clients ce qu'ils attendent du produit délivré. Il n'y pas une méthode universelle d'écoute de la clientèle. Cependant des études qualitatives sont régulièrement mises en place comme outils d'écoute des attentes de la clientèle. Ces études consistent à un recueil d'informations à travers des entretiens et des questionnaires puis une analyse de celles-ci pour en déterminer les attentes clés à satisfaire. Ces méthodes peuvent être combinées avec les méthodes quantitatives. Ces dernières reposent sur des enquêtes effectuées sur un échantillon représentatif et présentent des résultats quantifiés.

L'écoute du client ne doit pas juste être une tâche confiée à un service ; mais plutôt des actions coordonnées qui engagent tous les collaborateurs. Force est de constater que le professionnalisme de chacun, aussi élevé soit-il, trouve ses limites dans les nécessités d'actions collectives orientées vers le client (Michel Bellaïche, 2001 : 6).

Le problème crucial dans le recueil des attentes des clients restera ensuite la transmission et la fiabilité des informations recueillies, l'homme étant d'emblée un mauvais transmetteur de signaux.

des facteurs de motivation. Pour mieux les comprendre, nous allons évoquer la distinction que Deming en a fait.

Deming a regroupé les motivations en deux sortes (Cogue, 2000 : 409):

- les motivations intrinsèques pour lesquelles sont rangés l'amour-propre, la dignité, le désir de coopérer, la curiosité intellectuelle, le plaisir d'apprendre.etc. Pour Cogue, ces motivations sont sources de bon stress, favorable à la productivité et à la créativité de tout un chacun.
- et les motivations extrinsèques à savoir le désir de gagner de l'argent, la recherche de diplômes, de médailles, et des premières places. Cogue parle de sources artificielles de motivations d'où résultera un mauvais stress.

Les premières très fortes chez les jeunes enfants sont progressivement étouffées par les secondes qui résultent de la vie en société.

1.2.2.4. Une approche méthodique

La complexité des organisations actuelles fait que la recherche de la qualité, qui jadis était basée uniquement sur le contrôle et une amélioration constante de la compétence technique des professionnels, trouve de plus en plus ses limites. L'entreprise a besoin d'une approche plus générale pour régler cette problématique.

L'approche méthodique implique une approche processus et une approche systémique de l'entreprise.

1.2.2.4.1. Approche processus

L'identification et le management méthodique des processus utilisés dans un organisme, et plus particulièrement des interactions de ces processus, sont appelés « approche processus » (ISO 2005 : 2). Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie (ISO 2005 : 7) . Un processus n'est efficace que s'il apporte une valeur ajoutée aux éléments d'entrée en les transformant en des éléments plus enrichissants.

La détermination de l'ensemble des processus de l'organisme est un acte de management. Elle traduit la vision transversale de l'entreprise telle que la conçoit la direction (LONGIN

activités qui réalisent un besoin que les gens ne peuvent pas ou choisissent de ne pas effectuer eux-mêmes"

Du côté du marketing, une nouvelle tendance se dessine, qui tend à ne plus dissocier les notions de produit tangible et de service et dont est issue la notion de produit service que commente Mathé (1986:59) : "on n'appréhende plus aujourd'hui le produit comme un simple bien physique. La consommation des services a pris une telle importance que l'offre de bien est désormais indissociable de l'offre de service, quand la seconde ne se substitue pas pour partie à la première".

L'idée centrale de la démarche marketing et de la nouvelle théorie du comportement est de considérer que ce que l'acheteur recherche, ce n'est pas le bien, mais le service que le bien est susceptible de rendre (Lambin, 1986 : 64).

Les professeurs Leblanc et Nguyen (1989 : 24) ne sont pas tout à fait en accord avec la perspective du produit-service. Ils pensent que les caractéristiques d'un service sont fondamentalement différentes de celles d'un produit. Les trois particularités du service étant l'intangibilité, l'hétérogénéité et son aspect périssable, que nous expliquerons sommairement:

- L'intangibilité: contrairement à l'objet physique, le service n'a ni effet ni forme matériels. Cet aspect rejoint la définition du service selon l'ISO 9000 (Fromentin & Pinçon 2003 : 49) : «un service est le résultat d'au moins une activité nécessairement réalisée à l'interface entre le fournisseur et le client et est généralement immatériel. » Il doit être analysé en tant que performance. Le service ne peut être emmagasiné ou possédé car il n'a pas d'existence matérielle. Sauf exception, les actes de production (ou prestation) et de consommation du service se font simultanément. Ce qui sous-entend aussi que le client participe à l'acte de production. Et pour que le service soit de qualité, il est important que le client soit « éduqué » et que son travail lui soit facilité (Canard 2009 : 36).
- L'hétérogénéité: "L'hétérogénéité signifie qu'il est difficile d'uniformiser le résultat ou la performance d'un même service (Leblanc, & Nguyen, 1989:24). De nombreuses contingences interviennent sur l'interaction qui s'établit entre le prestataire et le dispensateur du service. Chaque expérience étant unique,

l'uniformité est quasi impensable. Le caractère d'hétérogénéité pourrait aussi bien concerner la diversité des services dans une même entité.

- Le service est également périssable car "s'il n'est pas consommé par le client au moment et à l'endroit définis, il est perdu" (Leblanc & Nguyen, 1989 : 23). On parle alors de fugacité du service.

1.3.2. La qualité des services

Dans sa version moderne, la qualité de service est souvent décrite de façon globale et synonyme de la satisfaction du client à l'égard du service rendu. En fait, la qualité se résume toujours à satisfaire le client, peu importe le type d'activité.

Le premier intérêt pour la qualité s'est porté dans les entreprises de service sur la dimension "relation-client". On s'est d'abord préoccupé de la dimension la plus urgente, l'expérience vécue par le client en contact avec l'agent de service (compte tenu de son impact direct et très déterminant). Aussi, dans une relation de service, le comportement des employés en contact direct avec le client joue un rôle important. Un service de qualité est conditionné par des processus de sélection, de formation et de reconnaissance d'un personnel dont on requiert de la compétence, de l'autonomie et de la motivation, au-delà du simple respect des procédures de travail (Canard 2009 : 36).

Par ailleurs, l'image initiale que l'on se fait du client est celle de l'utilisateur du produit fini de l'organisation: le client externe. Aussi, les premiers efforts visant à améliorer la qualité des services ont porté généralement à rechercher une standardisation des comportements, de façon à s'assurer d'une plus grande uniformité des services rendus. On axe davantage sur le côté technique en formant le personnel qui transige directement avec le client externe, car il est perçu comme le principal artisan de la satisfaction du client. Peu à peu, les expériences se sont également intéressées à développer et à garantir une qualité de prestation qui nécessite un apport qualitatif accru de toutes les fonctions de l'entreprise.

Partant de là, on peut donc dire que la qualité de service relève de mêmes principes que la qualité recherchée par l'entreprise manufacturière la satisfaction du client, la mise en synergie de toutes les compétences humaines et l'efficacité.

Chapitre 2 : LA DEMARCHE QUALITE, LES NORMES ISO 9001-2008 ET LE PROCESSUS DE CERTIFICATION

Après avoir fait le tour des concepts et principes fondamentaux de la qualité, nous allons aborder le vif du sujet à savoir la mise en place d'une démarche qualité dans une entreprise.

Nous avons aussi jugé opportun de dérouler dans ce chapitre les spécificités de la norme ISO 9001-2008 et le processus de certification. Ces différents aspects nous permettront de mieux comprendre la démarche qualité que pense mettre en place la Société Carrefour Médical.

2.1. La démarche qualité

La démarche qualité est un processus assez complexe. Pour mieux la comprendre, nous avons jugé nécessaires de définir ces différents caractéristiques et les outils et méthodes qui tournent autour de sa mise en place.

2.1.1. Caractéristiques d'une démarche qualité

La démarche qualité fédère l'ensemble des actions de gestion de la qualité (Cabgy & Jambart, 2000 : 151). Il s'agit de promouvoir la qualité dans et hors de l'entreprise. Se lancer dans une démarche qualité est souvent pour l'entreprise un moyen de chercher à se différencier par rapport aux concurrents pour satisfaire et fidéliser ses clients. .

Il incombe à la direction de définir les objectifs de la démarche, de mettre à disposition les moyens nécessaires pour y arriver et de contrôler l'atteinte des objectifs. Une démarche qualité requiert aussi l'implication et l'adhésion de tous les acteurs de l'entreprise pour sa réussite. Huberac (2001 : 222) affirme qu' : "une démarche qualité ne se conçoit que dans un esprit de confiance".

La démarche qualité peut être confiée à une structure tant interne qu'externe. Cette structure ou cette personne sera chargée (Détrie 1998 : 218) :

- de s'assurer que les processus du Système de Management de la Qualité sont définis, mis en œuvre et entretenus ;

- de rendre compte à la direction des résultats du SMQ et de tout besoin d'amélioration identifié ;
- d'encourager la sensibilisation aux exigences du client dans tout l'organisme.

2.1.2. Les méthodes de la démarche qualité

Bien que les principes de base d'une démarche qualité soient les mêmes, chaque entreprise doit élaborer une démarche qui lui est propre.

La grande difficulté du démarrage d'une démarche qualité réside dans le choix des méthodes qui doivent être adaptées aux possibilités de l'entreprise. La méthode de mise en place de la démarche qualité n'est pas spécifique en soi. Elle ressemble sensiblement à toute démarche de projet d'amélioration. Toutefois, c'est bien sur la pertinence, la qualité des actions et l'adhésion des acteurs à ces actions que se structure un avantage concurrentiel.

Ainsi, chaque démarche possède sa propre méthodologie et ses bonnes pratiques. Toutefois, il existe une sorte de tronc commun à toutes ces démarches, fondé sur un raisonnement logique, des étapes clés, ou des questions types.

La phase préliminaire reste dans tous les cas le diagnostic qualité. Nous l'avons vu précédemment, toute démarche doit partir du client et revenir à lui. La démarche qualité ne fait pas exception à la règle. Cette phase consiste à réaliser le diagnostic interne (forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces).

Le diagnostic est ensuite complété par la vision interne afin d'établir le constat des forces et faiblesses au regard de la qualité. L'autodiagnostic est un bon moyen de positionner ces deux analyses et de façon objective.

L'entreprise devra ainsi se poser les questions suivantes :

- Qui sont mes clients ?
- Quelle est l'évolution des attentes et des besoins client ?
- Quels sont les attitudes et les modes de consommation ?
- Quelle est la segmentation la plus pertinente ?
- Quelles sont mes valeurs ? Quels sont mes atouts ? Quelles sont mes faiblesses ?

Nous allons ici aborder quelques unes des méthodes de mise en place de la démarche qualité.

2.1.2.1. Les cercles de qualité

Les cercles qualité sont une manifestation tangible du management participatif. Ishikawa (Cogue 2000 : 55) définissait ainsi le cercle de qualité: « c'est un petit groupe d'employés qui se charge volontairement de contrôler la qualité dans un atelier (ou un bureau). Les membres s'instruisent, se stimulent mutuellement de façon permanente et élèvent le niveau de formation de tous les membres ». Les cercles de qualité sont ainsi des cercles de réflexion qui favorisent l'émergence de solutions et de bonnes pratiques pour la qualité.

Pour faire prospérer les cercles de qualité, les trois conditions suivantes sont préconisées:

- qu'il existe une envie d'amélioration c'est-à-dire un sens de la responsabilité partagée;
- qu'il y ait un climat de confiance et donc une transparence dans la conduite des actions;
- qu'il puisse se manifester l'esprit critique.

2.1.2.2. Le Kaizen

Le kaizen est une approche philosophique du management (Huberac 2001 : 137). Selon cette méthode, la gestion de la qualité passe en premier lieu par la qualité des gens ; et pour obtenir celle-ci les efforts de l'entreprise seront dirigés vers « l'élévation de la satisfaction des travailleurs sur leur lieu de travail ». Il met en valeur le facteur humain et considère l'homme comme la principale richesse de l'entreprise. Une fois que les personnes sont mises dans des conditions favorables, il devient plus facile de parvenir à une implication de tous à l'ensemble des tâches de l'entreprise qui concourent à la satisfaction du client.

2.1.2.3. Le total quality management

Le Total Quality Management se définit comme un mode de management centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ces membres, visant au succès à long terme par la satisfaction du client et ayant des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour

la société (Ernoul 2010 : 10). La Qualité totale (TQM) nécessite ainsi une mobilisation de toute l'entreprise pour mener à bien la satisfaction des clients.

La finalité du TQM est d'arriver à trouver le meilleur compromis entre les différents acteurs (client, personnel, manager, actionnaire, fournisseur, état) de l'entreprise, tout en maintenant le client au centre du dispositif. Pour cela l'entreprise aura besoin d'une forte communication et d'un leadership exemplaire.

2.1.3. Les outils de la qualité

Pour réussir la mise en place de ces méthodes d'obtention de la qualité, l'organisme est tenu de recourir à divers outils de collecte et d'analyse des données. Ces outils peuvent être principalement regroupés en trois catégories (Huberac 2001 : 46) :

- outils de collecte : histogramme, carte de contrôle, feuilles de relevés ;
- outils de créativité : brainstorming, carte mentale ;
- outils d'analyse : diagramme de Pareto, diagramme causes-effets, QQQQCP

2.1.3.1. Les outils de collecte de la qualité

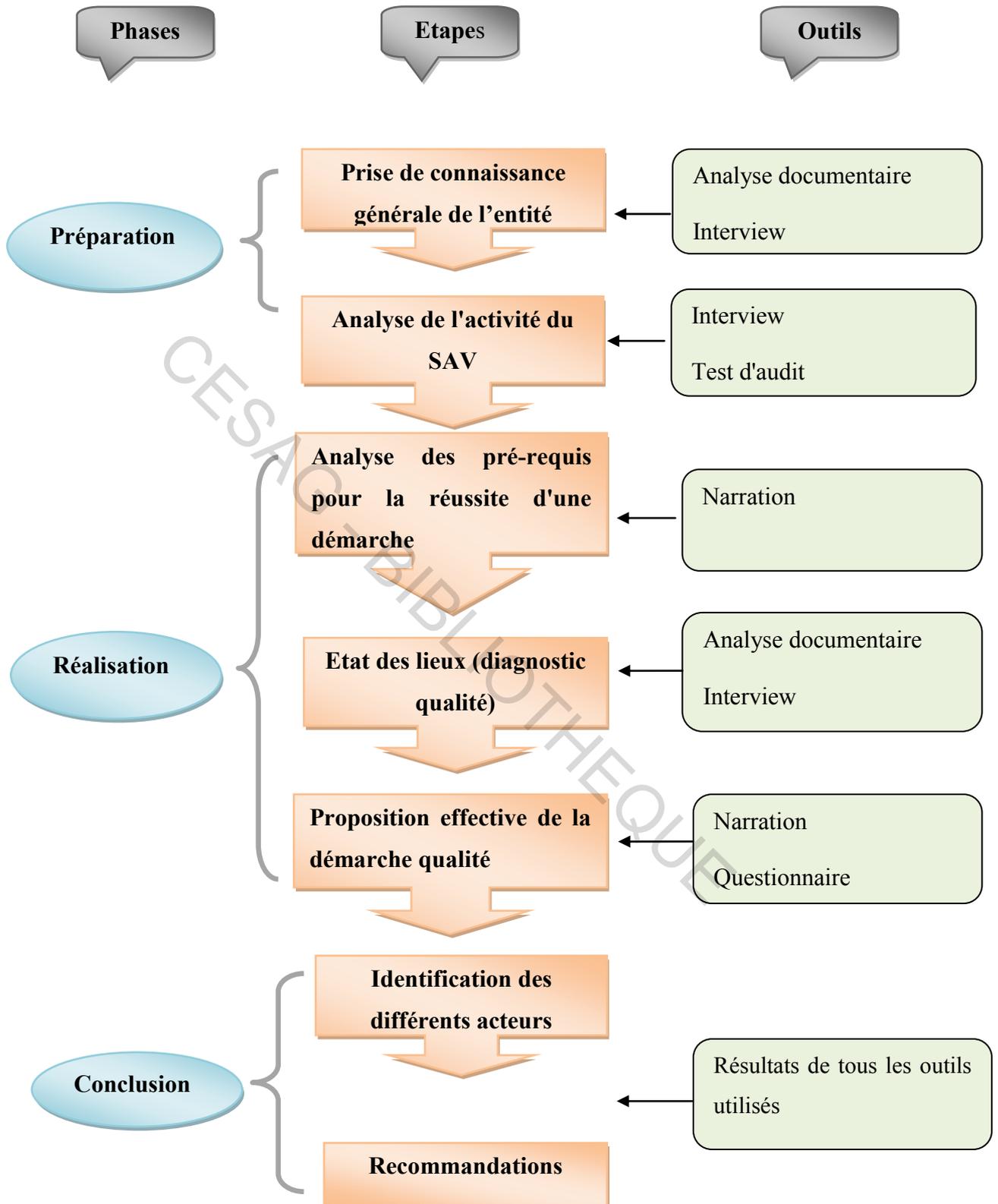
➤ L'histogramme.

L'histogramme concerne les variables quantitatives et est souvent utilisé dans le domaine industriel. C'est un graphique en bandes indiquant la distribution d'une variance. Dans un tel graphique, chaque colonne représente une classe (ou catégorie) et la hauteur de la colonne indique la fréquence de cette catégorie dans la distribution. Il montre les écarts par rapport à la norme, sous forme d'analyse sélective par exemple. Il permet de mesurer également la fréquence à laquelle un événement se produit.

➤ La carte de contrôle

Les cartes de contrôle sont les outils de base du contrôle statistique, des outils de visualisation et signalement des problèmes de qualité (Canard 2009 : 81). Ils sont utilisés dans le domaine du contrôle qualité afin de maîtriser statistiquement les procédés de fabrication. Elle permet de déterminer le moment où apparaît une cause assignable entraînant une dérive du processus de fabrication. Cela permettra ensuite d'agir sur le processus au bon moment, c'est-à-dire avant qu'il ne produise des pièces non conformes.

Figure 8 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes.

3.2. Les outils de collecte des données

Un outil est un moyen ou une technique servant à réaliser une activité ou une tâche. Compte tenu des réalités de notre organisme, nous allons opter pour des outils appropriés de collecte et d'analyse de données en harmonie avec les objectifs visés et des indicateurs de mesure des résultats.

La collecte de données sera faite grâce à l'analyse documentaire, à l'observation, aux entretiens, que nous allons utiliser pour recueillir toutes les informations utiles à notre mission de mise en place d'une démarche qualité.

3.2.1. L'observation

Au cours de nos deux mois de stage, nous n'avons pas manqué de nous entraîner dans un exercice d'observations qui s'est révélé assez fructueux. Nous avons ainsi pu effectuer des observations sur le climat social ; l'organisation interne et le respect de la hiérarchie. Nous avons essayé par la suite de confirmer ou d'infirmer nos observations lors des entretiens.

3.2.2. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste en l'exploitation de documents internes et externes à l'entreprise dans le but de tirer des informations utiles pour le thème à traiter. Dans le cas de notre étude, nous avons analysé d'abord les documents de présentation de l'entité et de ses activités qui ont été mis à notre disposition. Aussi, nous consulterons s'ils sont disponibles les documents suivants :

- le manuel de procédures pour nous imprégner des différents processus ;
- l'organigramme ;
- les contrats avec les fournisseurs ;
- les rapports de comité.

Nous consulterons aussi tous les documents supports produits au niveau du Service Après Vente. Les données ainsi recueillies seront analysées et nous en tirerons les enseignements utiles à notre étude. Cela nous permettra de comprendre l'organisation et les spécificités du processus.

Chapitre 4 : PRESENTATION DE CARREFOUR MEDICAL

Au Sénégal, parmi les sociétés qui interviennent dans la fourniture de services, figure le groupe COSEMAD. Le sigle COSEMAD signifie Compagnie Sénégalaise Mariama DIENG, du nom de la mère de son PDG. Il a été créé en 2005 par un jeune entrepreneur sénégalais qui a eu par ailleurs quelques années d'expérience dans le domaine alimentaire. A ses débuts, COSEMAD évoluait dans la distribution de produits alimentaires. Progressivement, il s'est agrandi au fil des années en s'orientant dans d'autres secteurs. Le groupe s'active aujourd'hui en plus de l'alimentaire, dans la santé, la construction, l'immobilier, l'énergie, la logistique et les équipements divers.

4.1. Les sociétés de COSEMAD

Ces activités sont déroulées indépendamment à travers les cinq sociétés que sont :

- Fournisseur Libres Services (FLS)
- Alliance business Sénégal (ABS)
- Carrefour Médical
- SONERCO
- Net Logistiques

4.1.1. Fournisseur Libres Services (FLS)

FLS est une société de distribution de produits alimentaires et de produits d'entretien. Elle importe ses propres marques, mais distribuent aussi des produits locaux. FLS a pour principaux cibles les supérettes, les supermarchés, les fast-foods, les restaurants, les grossistes et semi-grossistes.

4.1.2. Alliance business Sénégal (ABS)

ABS est une structure spécialisée dans la fourniture d'équipements techniques et de sécurité. Elle effectue aussi des prestations d'étude et de conseil dans ce sens. ABS travaille beaucoup avec les institutions publiques et parapubliques de sécurité du Sénégal et des pays voisins.

11 autres pour lesquelles elle a déjà gagné l'offre. Ces installations, très sensibles, obligent le client à signer des contrats de maintenance durant toute la durée de vie de l'appareil (10 à 15ans). La maintenance consiste en la fourniture de filtres, d'huiles et au changement de pièces au besoin.

Nous tenons à souligner que CM a changé de fournisseur pour l'équipement des 11 centrales d'oxygène en cours. Le fournisseur initial était en fait un fabricant une société d'assemblage des pièces. Le fournisseur actuel est quant à lui un fabricant, aussi ce changement n'a pas vraiment eu impact sur la qualité du matériel à revendre.

Carrefour Médical évolue aussi dans les domaines de :

- La distribution d'appareils médicaux tels que les scanners, les ambulances médicalisées, les appareils d'imagerie médicale et autres. Carrefour Médical ne fait pas de stockage de produits, il achète pour revendre sur commande.
- La vente de consommables médicaux
- La vente de pièces de rechange; les clients font appel à eux lorsque les matériaux qui leur sont vendus nécessitent des réparations ou le remplacement de pièces.
- La vente de réactifs pour le fonctionnement des appareils
- Les prestations d'entretien et de réparation de matériels.
- Et récemment la vente d'appareils de dialyse pour lequel d'ailleurs il a gagné un marché important dans un hôpital de la place

Carrefour Médical envisage aussi de s'activer dans la revente d'appareils de laboratoire. Il est aussi dans une logique de proposer à sa clientèle des programmes de formation des techniciens internes des hôpitaux afin de les permettre d'avoir une plus grande autonomie sur la maintenance de leurs appareils.

4.2.3. Le service après vente de CM

Nous avons tenu à aborder plus amplement le SAV de Carrefour Médical qui fera dans un premier temps le point de départ dans la mise de la démarche qualité. Nous allons ainsi y décrire entre autre le cadre contextuel, le processus des interventions et de la gestion des recouvrements.

Habituellement, le client contacte la société par téléphone ou par email pour une intervention et le délai d'exécution de la prestation n'est pas censé dépasser les 24Heures. Une fiche d'intervention est remplie au cours de chaque intervention avec les signatures appropriées. Cette fiche mentionnera le nom du client, l'appareil concerné, les opérations effectuées dessus et elle devra être signée par le client, le technicien intervenant puis validé par le directeur technique. Vu la sensibilité des appareils pour lesquels CM assure la maintenance, les techniciens sont appelés à intervenir à tout instant.

CM dispose à ce jour de 3 techniciens, d'un ingénieur et d'un directeur technique. Les techniciens sont recrutés par un comité dirigé par le secrétaire général du groupe. Ils ont une formation de base en mécanique ou en électronique; ils sont formés ensuite en interne sur les appareils installés.

Les fournisseurs offrent souvent des formations pour de nouveaux matériels à l'issue desquels le technicien passe un examen. Souvent c'est le même agent qui est envoyé et ce dernier est chargé ensuite de former en interne les autres agents. La formation en interne est purement technique, ce sera un apprentissage direct devant l'appareil sur le terrain.

4.2.3.3. Les fonctions confiées aux différents acteurs du SAV

Les acteurs directs du service après vente sont principalement le responsable technique et les techniciens qui constituent l'équipe technique. Suivant leurs différentes fiches de postes, nous avons tenté ici de résumer les tâches quotidiennes de ces différentes parties.

Le responsable du service après-vente est chargé des tâches suivantes :

- organiser la gestion des appels des clients ;
- gérer son équipe de techniciens : contrôler les fiches d'interventions, veiller au respect des délais de réparation, organiser le planning ;
- intervenir en cas de litige avec un client ;
- participer à l'amélioration des produits en étant en étroite relation avec le responsable des achats ;
- participer aux opérations marketing du service après-vente

Les membres de l'équipe technique sont chargés eux :

- d'assurer la maintenance et la réparation des produits
- de conseiller la clientèle
- d'aider à l'installation des produits chez les clients
- d'aider les clients dans l'utilisation des produits délivrés.

4.2.3.4. La gestion des recouvrements

La gestion administrative et financière de CM relève de la direction générale du groupe. Lorsqu'un client fait recours à CM, le directeur technique propose une facture pro forma à la responsable financière. Cette dernière est chargée de négocier avec le client le prix et les modalités de règlement. Elle est aussi chargée de facturer suivant les périodicités négociées avec les clients les prestations de maintenance effectuées.

CM n'a pas à ce jour de problèmes de recouvrement particuliers avec ses clients. Pour étendre son marché (surtout dans le privé), Carrefour Médical est en cours de négociation d'une convention avec une banque de la place pour aider les clients au préfinancement de certains matériaux lourds.

4.3. Les préalables à la mise en place de la démarche qualité

Avant d'entamer les étapes effectives de la démarche qualité, nous proposons un certain nombre de préalables à respecter pour faciliter la réussite de la démarche qualité.

Dans un premier temps, il faudra sensibiliser le personnel à cette nouvelle notion qui pour beaucoup d'entre eux, ne signifiait rien de concret. Cette sensibilisation sera axée sur trois points principaux :

- faire comprendre l'importance et les enjeux de la démarche qualité pour l'entreprise ;
- faire comprendre les bénéfices de la qualité et les intégrer dans les activités quotidiennes de la société ;
- faire prendre conscience à chacun des employés de l'entreprise qu'il joue un rôle important dans l'exécution de cette démarche qualité.

Chapitre 5. PROPOSITION D UNE DEMARCHE QUALITE POUR CM

L'objet de notre étude étant la mise en place d'une démarche qualité, nous allons ici entrer dans le vif du sujet en proposant une démarche qui permettra d'instaurer la qualité au sein de la structure étudiée. Nous ferons ainsi tout d'abord un état des lieux de Carrefour Médical.

5.1. Le diagnostic qualité de CM

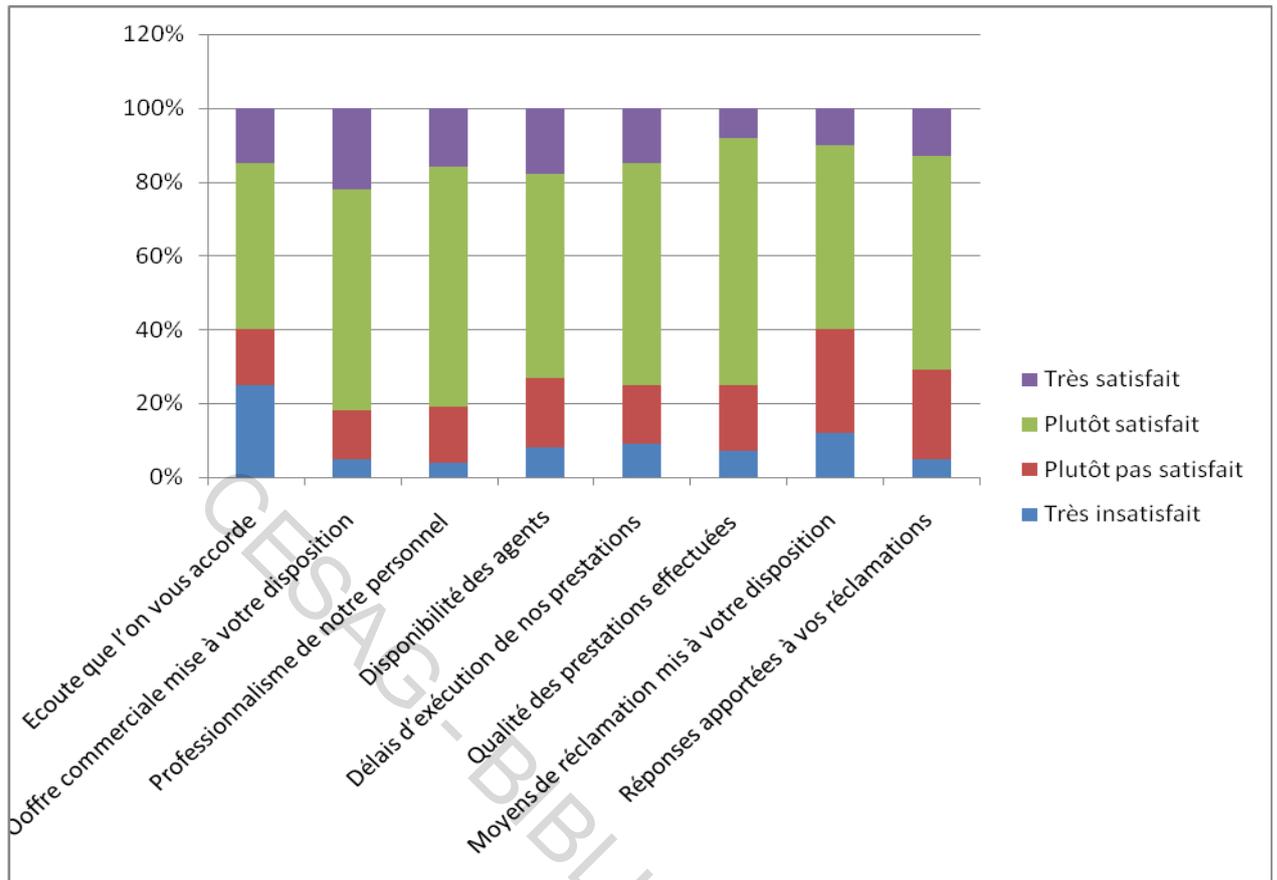
Il nous a semblé opportun avant de d'entrer dans le vif de la démarche qualité à suivre, de nous exercer à un diagnostic de l'état des lieux actuels de CM. Cela se fera dans l'optique de relever les forces et faiblesses actuelles de l'entreprise.

5.1.1. Les forces identifiées

CM pense avoir aujourd'hui plusieurs atouts pour réussir la mise en place d'une démarche qualité. Nous allons tenter de les énumérer ci-dessous :

- CM dispose des moyens techniques nécessaires pour offrir des services de qualité répondant aux besoins des clients. Elle a pu participer aux plus importantes foires médicales à travers le monde. Cela lui a permis de s'entourer des meilleurs fournisseurs dans le domaine et de proposer à ses clients des produits certifiés par le label de qualité ISO. CM s'est aussi assuré de signer avec ses principaux fournisseurs des contrats d'exclusivité sur le marché sénégalais.
- CM dispose aussi de moyens financiers qui lui permettent de prévaloir à n'importe quel marché public ouvert dans le domaine médical, à la fourniture de tout appareil aussi lourd soit-il. Ces moyens financiers lui procurent aussi un autre avantage concurrentiel en lui permettant de se doter de tous les moyens nécessaires pour répondre dans les meilleurs délais aux attentes des clients.
- Enfin Carrefour Médical dispose de ressources humaines compétentes et expérimentées dans le domaine. L'entreprise dispose en effet d'un processus de recrutement assez sélectif et elle veille scrupuleusement à ce que chaque personne recrutée soit spécialiste dans son domaine. Son DGA est par ailleurs un médecin et donc maîtrise bien le milieu médical. Sachant que l'homme est au cœur de l'activité de l'entreprise, cet aspect n'est pas moins important. Les ressources humaines, très

Figure 9 : Représentation graphique des résultats de l'enquête de satisfaction clients



Source : nous-mêmes

Les résultats de notre enquête montrent que des efforts sont à faire au niveau de l'écoute que l'on accorde aux clients et des moyens de réclamations mis à leurs dispositions. Actuellement, le client est appelé à faire appel à l'équipe technique ou à tout autre collaborateur au cas où il y aurait une réclamation. Mais, il n'y a pas ensuite une centralisation des réclamations, le suivi devient alors difficile et cela pourra impacter sur le délai d'intervention.

Nous avons aussi noté que les clients portaient une importance capitale à la disponibilité des agents, à la prise en compte de leurs besoins dans l'offre commerciale; des efforts doivent ainsi être faits dans ce sens. Les autres attentes des clients sont aussi à améliorer, l'objectif de la démarche étant d'arriver à 0% d'insatisfaction.

La direction technique se plaint de n'être pas suffisamment associée dans le processus de passation des commandes auprès des fournisseurs étrangers. L'interlocuteur principal des fournisseurs reste jusque là le responsable des achats qui ne maîtrise pas les spécificités techniques des appareils à commander.

Le directeur technique nous a aussi fait état d'un projet d'acquisition d'un logiciel de suivi des prestations pour l'exploitation des fiches d'interventions. Les clients étant de plus en plus nombreux, ce logiciel les aidera à centraliser toutes les données concernant les clients et à avoir une plus grande visibilité sur eux.

➤ Les collaborateurs

Nous avons aussi effectué des entretiens avec l'équipe d'interventions et exploité leurs réponses recueillies par rapport à leurs attentes et insatisfactions. Les plaintes qui ressortent en récurrence sont en rapport avec leurs rémunérations, les moyens mis à leur disposition et leurs besoins en formation.

Vu tous les efforts qu'ils sont appelés à fournir, les techniciens de CM estiment qu'ils ne sont pas suffisamment rémunérés. Pour leur couverture médicale à hauteur de 40%, ils la trouvent aussi insuffisante. Les heures supplémentaires qu'ils effectuent ne leur sont pas payées alors que l'entreprise fait appel à eux à toute heure et même les week-ends.

Les moyens mis à leur disposition font aussi souvent défaut sur le plan :

- Logistique : les techniciens ne disposent que d'un véhicule d'intervention alors qu'ils sont fréquemment appelés à intervenir sur des sites différents en même temps à l'intérieur ou en dehors de Dakar. Les frais de déplacement qu'ils engagent eux même en cas d'urgence tardent à leur être remboursés de surcroît, la procédure étant très lourde.
- Les outils d'intervention font aussi souvent défauts : des problèmes sont rencontrés quand il y'a lieu d'intervenir en même temps sur des appareils semblables

Les formations, la plupart en interne, sont insuffisantes. Ces formations ne sont pas toujours un succès et limitent les capacités des agents. La même personne bénéficie à chaque fois des formations auprès des fournisseurs étrangers. Cela crée un sentiment de frustration chez les autres agents.

Tableau 2 : Objectifs et indicateurs de mesure

Objectifs	Indicateurs
Proposer aux clients des appareils adaptés propres à satisfaire leurs besoins	taux de satisfaction des clients
Fidéliser les clients	Nombre de clients perdus
Intervenir à chaque fois de besoin dans les plus brefs délais et avec le plus grand soin	nombre de prestations achevées hors délais
Garantir l'absence de non-conformité du service	nombre de non-conformité
Garantir l'absence de contentieux	nombre de contentieux

Source : nous-mêmes.

Pour atteindre ces objectifs, la direction devra s'engager à :

- mettre à disposition toutes les ressources et moyens de soutien nécessaires à la poursuite de ces objectifs ;
- piloter le système de management de la qualité (SMQ) afin de garantir l'amélioration continue recherchée ;
- communiquer régulièrement sur le déroulement et l'efficacité de la mise en œuvre du Système de Management de la Qualité (SMQ) par le biais des réunions qualité et par le biais d'une communication interne efficace;
- garantir la mise en œuvre de ces engagements qualité en toute indépendance et impartialité.

5.2.3. La détermination des processus et des responsabilités pour atteindre les objectifs

L'identification et la maîtrise des processus, plus particulièrement de celle des processus dits clés, sont fondamentales dans une démarche qualité. Elles sont facteurs de création de valeur ajoutée.

Les processus clés sont les processus permanents, opérationnels et fonctionnels qui ont le plus d'impact sur la satisfaction des clients ou qui génèrent d'importants dysfonctionnements et dont l'amélioration conditionne les résultats de l'établissement. Ils varient d'une entreprise à une autre en fonction des objectifs de celle-ci.

5.2.3.1. Détermination des processus

Pour identifier les processus, nous nous appuyerons sur les missions et sur les objectifs définis dans la politique qualité, nous prendrons en compte les besoins et attentes des clients ainsi que les données économiques. Dans notre proposition de démarche, nous avons essayé de reconstituer les processus du Service Après Vente ainsi :

- S1 : processus de prise de contact avec le service : qui décrira comment l'entreprise s'organisera pour faciliter au client d'entrer en contact avec elle à chaque besoin ;
- S2 : processus d'intervention : qui concernera le déroulement de chaque intervention dans les meilleurs délais ;
- S3 : processus de pilotage de la qualité : qui intégrera tout ce qui concourt à l'atteinte de la qualité du service et de la satisfaction des clients.

Chaque processus doit être « piloté » par un responsable appelé pilote de processus. Le pilotage de processus consiste à recueillir des informations permettant de juger de la bonne marche du processus considéré.

5.2.3.2. Délimitation des responsabilités

Il est important de souligner par ailleurs qu'énoncer une politique qualité ne suffit pas. L'action doit être en cohérence avec le discours. La démarche est à structurer, en établissant les responsabilités de chacun et en assurant le suivi. Il est nécessaire que tous les employés managent, accomplissent ou vérifient les activités qui affectent la qualité soient conscients de la responsabilité qui les incombe. Des organigrammes présentant les liens de responsabilités peuvent être définis à cet effet.

Nous déterminerons pour CM les responsabilités affectées aux différents acteurs :

- Fonctions de la direction :

La direction sera chargée de définir la stratégie générale, la politique et les objectifs qualité, de participer à la définition et à la promotion du système qualité auprès des salariés et des clients de CM, d'assurer les revues de direction, d'approuver et de valider les évolutions des documents.

➤ Fonctions du responsable qualité

CM a fait le choix de confier une partie de la coordination de la démarche à un « responsable qualité » qui sera chargé de :

- définir, avec la direction, le programme qualité et sa planification;
- promouvoir et animer la démarche qualité;
- être garant du système qualité conformément aux exigences de ISO 9001-2008; notamment en gérant les tableaux de bord qualité, en préparant et animant les revues de pilotage et de direction;
- assurer la rédaction des documents qualité.

➤ Fonctions des collaborateurs concernant la qualité

L'ensemble des collaborateurs seront impliqués dans la réussite de la démarche qualité. Ils seront investis pour être une force de proposition et d'amélioration et pour appliquer les procédures du système de qualité mis en place.

5.2.4. La définition des méthodes de mesure de l'efficacité et de l'efficience des processus

Une fois les procédures identifiées, des méthodes de mesure tant de l'efficacité que de l'efficience des processus sont à déterminer.

5.2.4.1. La mesure de l'efficacité des processus

La détermination de l'efficacité d'un processus consiste à vérifier l'adéquation entre les résultats attendus et les résultats constatés.

La démarche qualité requiert un besoin interne et externe de mesure de l'efficacité de la qualité des processus. Le besoin interne de mesure de la qualité est de s'assurer que la démarche qualité atteint ses objectifs. L'enjeu est aussi pour les professionnels de pouvoir visualiser les progrès accomplis, ce qui aura en retour un impact positif sur leur motivation.

Le besoin externe est celui de donneurs d'ordre, de clients et vise à donner confiance dans la qualité des services fournis par Carrefour.

Nous proposons les étapes suivantes pour la détection, puis la résolution des problèmes (ANAES 2002 : 58) :

- lister les problèmes, choisir un problème;
- identifier les causes possibles;
- déterminer le poids de chaque cause;
- retenir les causes essentielles;
- rechercher les actions d'amélioration possibles;
- choisir une ou plusieurs actions d'amélioration;
- mettre en œuvre les actions;
- évaluer les résultats.

Le benchmarking sera aussi recommandé afin d'essayer de reproduire le meilleur processus de fonctionnement identifiés auprès des concurrents.

5.2.7. Mise en place d'un processus d'amélioration continue du SMQ

L'efficacité du système qualité mise en place doit en permanence être améliorée. Toutes les études s'accordent à considérer que le niveau d'exigence des clients sur la qualité de service monte. C'est-à-dire que pour une même qualité de service observée, la satisfaction a tendance à se dégrader au fil du temps. Par conséquent, il est indispensable pour chaque entreprise de remettre en cause chaque année ses résultats obtenus et de considérer que rien n'est définitivement acquis.

Pour lancer ou optimiser un dispositif d'amélioration continue, il est nécessaire après avoir identifié toutes les sources de dysfonctionnement, qu'un plan d'amélioration soit mis en place. Celui-ci devra être chiffré et ses résultats valorisés grâce, par exemple, aux techniques du management visuel.

L'élaboration d'un processus d'amélioration continue qui intègre un plan d'action qualité devient alors pertinent. La mise en œuvre d'un tel processus constitue un élément clé pour la pérennité et la maîtrise des processus et surtout sa capacité à répondre aux exigences des clients. La réussite de ce processus s'appuie sur une volonté de la Direction et une démarche participative.

Chapitre 6 : LES RECOMMANDATIONS

L'implication claire de tous les acteurs de l'entreprise constitue un facteur déterminant pour la réussite d'une politique d'amélioration continue de la qualité au sein de celle-ci. Nous avons tenté de faire de recommandations par rapport aux exigences de la norme ISO 9001-2008.

6.1. Recommandations par rapport à l'engagement de la direction

La direction est une actrice incontournable de la démarche qualité. Aussi son engagement doit se matérialiser par un certain nombre de pratiques et d'attitudes quotidiennes :

- l'engagement de la direction doit être matérialisé à travers une politique qualité;
- la direction devra établir un système de management de la qualité mettant en évidence les différents processus et leurs interactions doivent être identifiées;
- la direction est aussi tenue de mobiliser les moyens (matériels et financiers) nécessaires à la conduite des actions engagées dans le cadre de la démarche qualité. Il est aussi important que la direction s'investisse dans la motivation du personnel, l'amélioration de leurs conditions de travail, leur formation et la gestion des carrières.

6.2. Recommandations par rapport à la gestion des ressources

La gestion des ressources de façon optimale est une des exigences de la norme ISO 9001 - 2008. L'entreprise devra à cet effet :

- initier une gestion participative : le personnel doit être associé à la prise de décisions et les actions engagées doivent être partagées par celui-ci. Il convient donc d'expliquer les orientations prises et les choix opérés. Les gens n'agissent que s'ils y voient un intérêt;
- mobiliser les moyens matériels et financiers nécessaires pour que la démarche qualité soit une réussite. Il serait aussi judicieux qu'une petite caisse soit créée au niveau de CM pour les petites dépenses urgentes et que les moyens logistiques à disposition soient renforcés.

6.3. Recommandations par rapport à la gestion documentaire

La gestion documentaire, une autre exigence de la norme ISO 9001 - 2008, devra se faire à travers :

- l'instauration d'un manuel de qualité et des procédures documentées exigées par la norme;
- la transparence de l'information et des décisions. Cette transparence correspond à un principe fort de la qualité. Tous les acteurs sont conduits à partager la même information. La décision est fondée sur cette information et l'ensemble des critères qui interviennent sont connus de tous les acteurs;
- La mise à disposition de fiche de poste individuelle pour chaque collaborateur;
- La documentation et le suivi des interventions.

L'élaboration du manuel qualité est généralement scindée en deux parties :

- la description de l'organisation qui s'établira dans cet ordre : sommaire, présentation de l'entreprise, politique qualité, objet et domaine d'application, gestion du manuel qualité et responsabilités et autorités concernant la qualité.
- le système de management de la qualité avec une description des réponses apportées à la norme. Il s'agit d'un document interne à l'entreprise qui permet, lors d'un remplacement par exemple, d'avoir une vision claire et globale sur les différentes fonctions à assumer ainsi que son rôle et sa place au sein de l'organisation.

Pour les procédures exigées par la norme, il s'agit de mettre par écrit la marche à suivre pour réaliser une activité. Voici les six (6) procédures exigées par la norme ISO 9001, version 2008 :

- la maîtrise de la documentation ;
- la maîtrise des enregistrements qualité ;
- l'audit interne ;
- la maîtrise du produit non conforme ;
- l'action corrective ;
- l'action préventive.

Annexe 1 : Questionnaire de satisfaction clients

Chers clients,

Merci de bien vouloir consacrer quelques minutes à répondre à ce questionnaire. Vos réponses resteront confidentielles et ne seront utilisées qu'aux fins de l'étude menée par Carrefour Médical.

Répondre à cette enquête vous prendra à peine 3 minutes

Client :

Prénoms et Nom :

Fonction :

Adresse :

Tel :

Nous vous invitons à noter Carrefour Médical et on offre de service sur une échelle de 1 à 4 :

- 1 : Pas du tout satisfait
- 2 : Acceptable
- 3 : Satisfait
- 4 : Très satisfait

	1	2	3	4	Commentaires
De l'écoute que l'on vous accorde ?					
De l'offre commerciale mise à votre disposition ?					
Du professionnalisme de notre personnel ?					
De leur disponibilité ?					
Des délais d'exécution de nos prestations ?					
De la régularité des services ?					
De la Qualité des prestations effectuées ?					
Des moyens de réclamation mis à votre disposition ?					
Des réponses apportées à vos réclamations ?					

Quelles actions prioritaires souhaitez-vous que Carrefour Médical mette en place ?

Quelles autres observations ou événement indésirables vécus souhaitez-vous nous faire part ?

Annexe 3 : Guide d'entretien avec le personnel

Notez votre société sur les éléments suivants étant donné les indicateurs suivants :

- 1 : Pas du tout satisfait
- 2 : Acceptable
- 3 : Satisfait
- 4 : Très satisfait

	1	2	3	4	Commentaires
Conditions de travail					
La rémunération offerte					
La spécification des rôles et responsabilités					
L'évolution des carrières					
L'environnement de travail					
Communication interne, les employés sont informés des changements					
Le degré de supervision que l'on vous accorde					
La maîtrise des appareils sur lesquels vous intervenez					
Le renforcement des compétences (formation)					
L'évaluation des performances					
Liberté d'entreprendre offerte					
Implication dans les prises de décisions					
Relations avec les supérieurs hiérarchiques					
L'organisation des interventions					

Quelles améliorations attendez- vous de la part de la direction ?