

# LA QUALITÉ TOTALE

Préparée par MM H.ZIDOURI et K.SAHAIMI  
ISCAE /CSG29

## PLAN DE L'EXPOSE

### I INTRODUCTION

### II TERMINOLOGIE

- 1- La qualité
- 2- L'assurance qualité (AQ)
- 3- La qualité totale
- 4- La certification

### III HISTORIQUE :

- 3.1- Des années 40 aux années 60
- 3.2- Des années 60 aux années 80
- 3.3- Des années 80 à la En du siècle

### IV LES RÉFÉRENTIELS DE LA QUALITÉ TOTALE :

### V LES PRINCIPES DE MANAGEMENT EN ISO 9001 :

- 5.1- LE PROCESSUS :
- 5.2- LES PRINCIPES DU MANAGEMENT DE LA QUALITÉ
  - 1- Orientation client
  - 2- Leadership
  - 3- Implication du personnel
  - 4- Approche processus
  - 5- Management par approche système
  - 6- Amélioration continue
  - 7- Approche factuelle pour la prise de décision
  - 8- Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

### VI LES OUTILS DE LA QUALITÉ TOTALE

- 6.1.1. La mesure de la qualité
- 6.1.2. La normalisation
- 6.3- L'assurance qualité et la certification des entreprises
  - 6.4.1. Le cercle de qualité
- 6.5- La totale productive maintenance :
  - 6.6.1. L'analyse de la valeur :
  - 6.6.2. La gestion économique et comptable de la qualité
  - 6.6.3. Le juste à temps :

### VII LE PROJET D'ENTREPRISE

- 7.1- un contenu
- 7.2- une dynamique :

### VIII DÉMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA QUALITÉ TOTALE

### CONCLUSION

### Bibliographie

## **I INTRODUCTION :**

Dans le contexte économique actuel marqué par les mutations dans les concepts de management, la mondialisation des échanges et l'ouverture des économies, les entreprises sont obligées de devenir de plus en plus compétitives pour faire face à la concurrence et aux exigences de plus en plus croissantes des clients et des consommateurs.

La qualité en tant que composante essentielle de la compétitivité prend une place de plus en plus stratégique car elle permet d'assurer la pérennité et le développement de l'organisme par la réduction des dysfonctionnements et la rationalisation des coûts et aussi du fait que le management de la qualité apparaît comme une donnée difficile à contourner dans les échanges puisqu'elle s'impose de plus en plus comme un préalable pour les affaires et le commerce.

Ce management de la qualité passe par la mise en place d'une démarche qualité selon la norme ISO 9001 qui fixe les exigences pour les systèmes de management de la qualité. Le besoin de la mise en place des systèmes qualité a été exacerbé, depuis 1987, par la parution et le succès mondial de la norme internationale ISO 9001.

De nombreux grands donneurs d'ordre et acheteurs mondiaux exigent de leurs fournisseurs ou sous traitants d'instaurer la démarche qualité et ne veulent plus encourir le risque d'assumer des surcoûts liés à la non qualité des produits et services qui leurs sont fournis. De ce fait, les fournisseurs et sous-traitant se trouvent dans l'obligation d'adopter une démarche qualité selon la norme ISO 9001 qui est actuellement reconnu comme référentiel international de toute démarche qualité.

## **II TERMINOLOGIE :**

### **2.1- La qualité :**

D'après un sondage sur la définition de la qualité auprès de diverses personnes, il a été retenu ce qui suit :

- Pour un responsable marketing : la qualité d'un produit est ce qui le rend vendable.
- Pour le service financier : un produit de qualité est un produit rentable.
- Pour le service production : la qualité est synonyme de conformité aux spécifications.
- Pour un ouvrier : il sait qu'il fait de la qualité quand son contremaître ne dit rien.
- Pour un bureau d'étude : la qualité s'est le respect des règles de l'art.
- Pour un représentant du gouvernement : un produit de qualité est celui qui ne menace pas la santé ou la sécurité du public....

De même chacun de nous peut définir la qualité suivant son contexte propre à lui. Néanmoins plusieurs institutions et professionnels ont essayé de donner une définition globale de la qualité. Nous retenons

- **La norme ISO 8402** : « la qualité est l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites »
- **Mr Christian HERSAN** : « La qualité d'un produit ou service est son aptitude à satisfaire les besoins exprimés et implicites d'un client en temps et coût souhaités.

## 2.2- L'assurance qualité (AQ) :

- **La norme ISO 8402** : « Ensembles des activités préétablies et systématiques mises en oeuvre dans le cadre d'un système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité.»
- **Mr Christian HERSAN** : « est l'ensemble des dispositions , humaines matérielles et organisationnelle, mises en place pour atteindre la qualité. La notion de l'assurance qualité est tout à fait différente à la qualité. Elle est l'outil pour réaliser la qualité.

## 2.3- La qualité totale :

- **La norme ISO 8402** : « ensemble des dispositions prises par tous les acteurs de l'entreprise pour satisfaire les besoins de son marché (clients, personnel, actionnaires ...). »
- **Mr KELADA** : « La satisfaction équilibrée, simultanée et mutuelle des besoins des actionnaires, des clients et du personnel de l'entreprise, réalisée en collaborant avec des partenaires externes, en amont et en aval, tout en contribuant au développement de l'environnement STEPE de l'entreprise. »

Parmi les autre appellations rencontrées, on cite : La qualité Globale, TQM (total quality Management), QC (Quality control), TQM (Total Qualmity Control), CWQC (Compagny Winde Quality Control).

3. **La certification** : « Procédure par laquelle une tièrce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus, un service ou un système qualité est conforme aux exigences spécifiées ».

### **III HISTORIQUE :**

La qualité, cette notion éminemment subjective, semble préoccuper l'homme depuis quasiment son origine. Les principales origines qui ont jalonné l'intrusion progressive du thème «Qualité» dans la vie économique sont :

#### **EVOLUTION DE LA QUALITE DANS LE TEMPS:**

La nécessité pour l'homme de résoudre des problèmes de plus en plus complexes, l'ouverture des marchés aux produits et aux services, la croissance foudroyante des moyens de communication et d'échange ont contraint l'homme à intégrer une démarche qualité au développement des produits ou services qu'il conçoit.

La révolution du concept de la qualité a été principalement marquée par trois périodes:

##### **3.1- Des années 40 aux années 60 :**

Le souci essentiel des entreprises était d'augmenter leur capacité de production pour répondre à la demande du marché. La disponibilité du produit primait sur la performance attendue. Les consommateurs ne revendiquaient pas ou peu leurs droits et l'entreprise réalisait une marge de profit confortable pour assurer son développement.

Néanmoins, la guerre a joué un rôle accélérateur dans le développement de la qualité. En effet, le contrôle statistique de réception ou d'inspection finale s'est développé de façon décisive sous l'impulsion de l'armée américaine pendant son effort de guerre des années 40. Des procédures appelées Military Standard formalisent une méthode qui se diffusera lentement dans le reste de l'Industrie. Ces procédures sont basées sur l'AQL: Average Quality Limit, traduit en français par le NQA, Niveau de Qualité Acceptable qui représente le pourcentage d'éléments défectueux.

Grâce à ces travaux, certaines entreprises ont introduit des méthodes plus performantes pour contrôler leurs produits. Le contrôle statistique appliqué aux produits remplaçait graduellement l'inspection classique. Les plans d'échantillonnage permettaient d'estimer la qualité des lots produits à partir d'un échantillon représentatif du produit.

##### **3.2- Des années 60 aux années 80 :**

Cette période peut être classée comme celle d'une recherche pour la maîtrise de la qualité. La croissance des capacités de production devenait supérieure à celle de la demande des marchés intérieurs. Une réelle concurrence s'instaurait alors entre les entreprises pour réduire les coûts de production car accroître la production sans maîtrise des coûts devenait suicidaire. De plus, les consommateurs devenaient plus exigeants au niveau de la performance du produit, des délais et des prix.

Les conditions conjoncturelles de cette période devenaient favorables au développement des approches qualité. Dans un premier temps, les techniques statistiques appliquées aux produits ont été transposées aux processus de fabrication. Par la suite, la majorité des méthodes statistiques utilisées aujourd'hui fussent introduites, telles que les cartes de contrôle pour les processus, les études de défaillance, etc.

On peut dire enfin que cette période correspond à celle de la recherche de la maîtrise des processus de production.

#### 3.4- **Des années 80 à la fin du siècle:**

Durant cette période la concurrence ne se joue plus sur des marchés intérieurs acquis. Les marchés se mondialisent. De plus, des alliances se créent pour réduire les coûts de recherche, de développement, de production et de distribution. L'objectif est d'accroître la performance globale de l'entreprise pour faire face à concurrence.

D'autre part, les mouvements de consommation coordonnent leurs forces et réclament non seulement des produits techniquement performants, mais encore des produits sécuritaires accompagnés d'un service. Ils sont fidèles à une marque tant qu'elle représente une valeur. La qualité a un prix, mais plus n'importe quel prix.

Les conditions conjoncturelles de cette période permettent d'innover au niveau des approches qualité. En effet, les deux concepts: assurance de la qualité et qualité totale deviennent une base importante pour la construction et le déploiement de la fonction qualité dans l'entreprise.

Actuellement, l'assurance de la qualité consiste à établir des mesures et des règles dans un système qualité qui englobe la majorité des activités d'une entreprise. Il s'agit de prévenir et de détecter les problèmes de non qualité et de démontrer l'efficacité des mesures prises afin d'inspirer confiance au client au sujet de ses exigences.

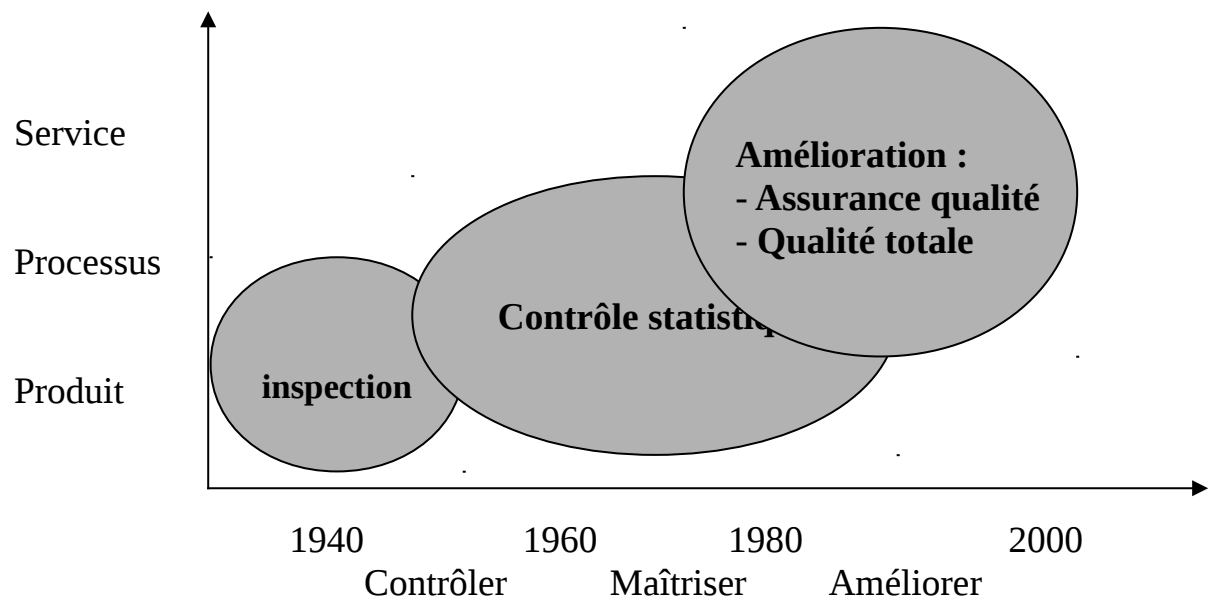
De sa part, la qualité totale étend sa préoccupation au fonctionnement global de l'entreprise, en s'intéressant au management, à la gestion, à la compétitivité, mettant l'homme au centre vital de la démarche. En conclusion, l'évolution de la qualité peut se résumer en trois âges:

- L'âge du tri: les produits sont contrôlés, les bons sont acceptés et les mauvais rejetés.

- L'âge du contrôle: des contrôles sont effectués en cours de fabrication sur certaines caractéristiques du produit afin de permettre d'adopter des actions correctives dès que des écarts par rapport aux objectifs sont décelés.

- L'âge de l'amélioration: des dispositions systématiques sont prises pour obtenir une qualité plus régulière et plus économique.

La figure ci-dessous traduit clairement cette évolution.



#### IV LES RÉFÉRENTIELS DE LA QUALITÉ TOTALE :

Chaque expert ou groupe d'experts a essayé de décrire la réalité du management d'entreprise en la structurant sous formes de catégories, sous-catégories, etc... Censées s'adapter à un type particulier d'entreprises (taille, métier, habitudes, faiblesses majeures), résultat est qu'il y a des modèles de la qualité totale très nombreux, et les grands pays ont eu à cœur d'avoir le leur, en général documenté sous forme de questionnaire pour pouvoir organiser des compétitions nationales ou régionales. Il est à noter de plus, qu'un questionnaire pour concourir à un prix n'est pas forcément optimisé pour le déploiement d'un système qualité dans une entreprise : c'est la différence qu'il y a entre faire du sport de compétition et faire du sport pour se tenir en forme! Cependant cette difficulté a été prise en compte dans la rédaction des grands référentiels.

Parmi ces familles de référentiels, on peut citer :

- La famille Prix Deming (l'ancêtre).
- La famille Baldrige,
- La famille EFQM,
- La famille ISO 9000 reprise en norme marocaine sous le nom NM ISO 9000,

## V LES PRINCIPES DE MANAGEMENT EN ISO 9000 :

La famille du référentiel ISO se base sur l'approche **processus** qui consiste à adopter une vision transversale de l'entreprise par alignement coordonné et un pilotage des différentes activités créatrices de valeur pour le client. D'où la nécessité de présenter cette approche avant de présenter les principes de la qualité totale en ISO.

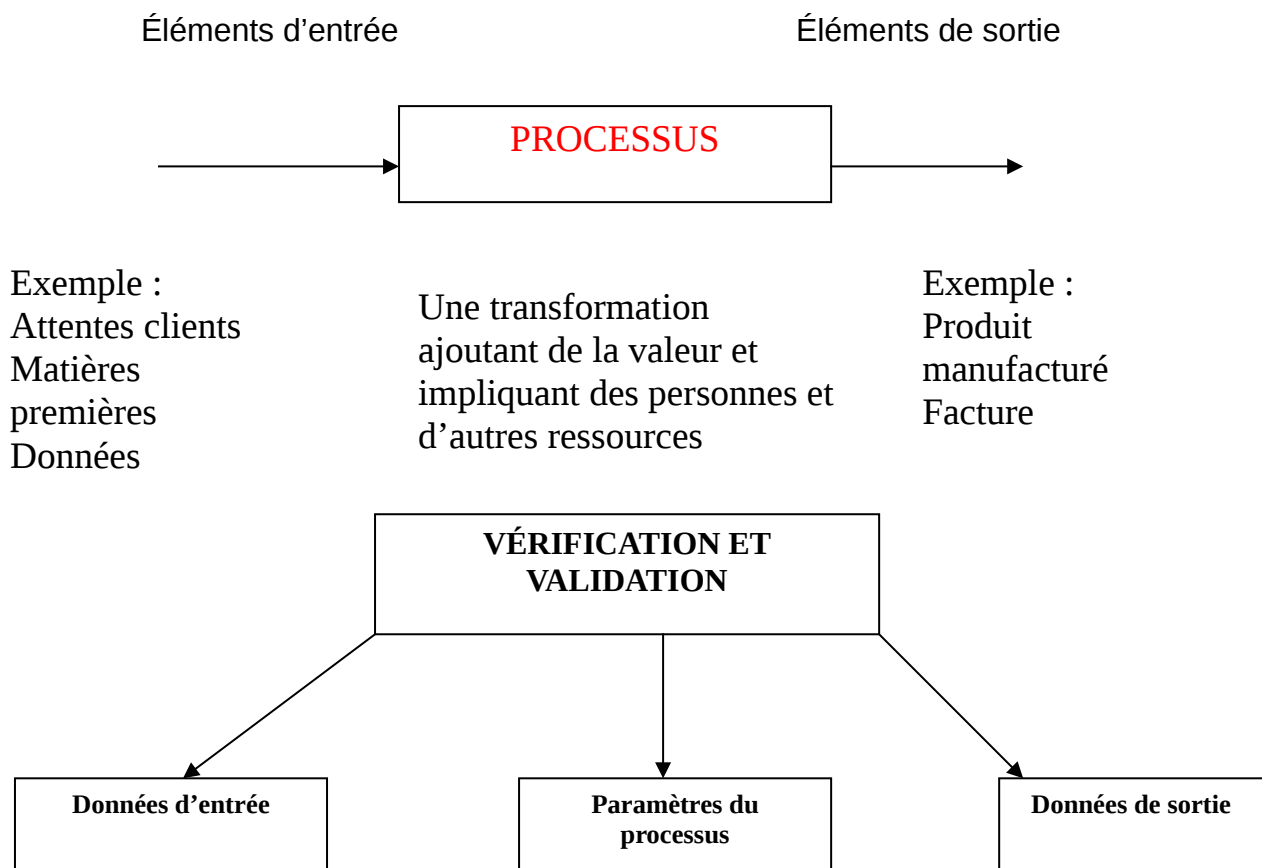
### 5.1- LE PROCESSUS :

#### Définition :

Toute activité ou ensemble d'activités qui utilise des ressources peut convertir des éléments d'entrées en éléments de sortie peut être considérée comme un processus.

#### b- Approche processus

C'est l'identification et le management méthodique des processus utilisés dans un organisme et des interactions de ces processus.



### **c- Mise en place de l'approche processus :**

- 1- Identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application à tous les niveaux de l'organisme.
- 2- Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus
- 3- Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus.
- 4- Assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus.
- 5- Surveiller, mesurer et analyser ces processus.
- 6- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

### **d- Documentation des processus**

Chaque organisme est tenu de déterminer quels processus doivent être documentés.

#### **Facteurs à tenir en compte :**

- Effets sur la qualité
- Risque d'insatisfaction du client
- Exigences réglementaires
- Risque économique
- Efficacité et efficacité

#### **Méthodes :**

- Représentations graphiques
- Instructions écrites
- Listes de contrôle
- Organigrammes
- Médias visuels
- Méthodes informatiques

## **5.2- LES PRINCIPES DU MANAGEMENT DE LA QUALITÉ**

Ensemble des activités permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

Huit principes peuvent être utilisés :



## **1- Orientation client**

### **Aspects découlant de l'application du principe :**

- Cerner et comprendre les besoins et les attentes du client
  - Assurer que les objectifs de l'organisme sont en phase avec les besoins et les attentes du client
  - Exposer les besoins et les attentes du client dans tout l'organisme
  - Mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats
- Gérer méthodiquement les relations avec le client

### **Avantages :**

- Augmentation des recettes et des parts de marché
- Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources

## **2- Leadership**

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme.

### **Aspects découlant de l'application du principe :**

- Prendre en compte des besoins de toutes les parties intéressées (clients, employés, fournisseurs, etc.)
- Établir une vision claire du futur de l'organisme
- Définir des objectifs et des cibles réalisables
- Créer et entretenir des valeurs communes
- Établir la confiance et éliminer les craintes
- Susciter, encourager et reconnaître les contributions des individus

### **Avantages :**

- Les buts et objectifs de l'organisme sont compris par le personnel et le motive
- Les activités sont évaluées, alignées et mises en œuvre de façon unifiée
- Les défauts de communication entre les différents niveaux d'un organisme sont réduits au minimum.

## **3- Implication du personnel**

### **Aspects découlant de l'application du principe :**

- Le personnel comprend l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'organisme.
- Le personnel identifie ce qui freine ses performances.
- Le personnel accepte d'être responsabilisé et d'assumer sa part de responsabilité à résoudre les problèmes.
- Le personnel partage librement le savoir-faire et l'expérience.
- Le personnel débat ouvertement des problèmes et des questions.

### **Avantages :**

- Personnel motivé, impliqué et engagé pour l'organisme.
- Innovation et créativité pour atteindre les objectifs de l'organisme.
- Membres du personnel responsables de leurs performances individuelles.
- Personnel soucieux de participer et de contribuer à l'amélioration continue.

### **4- Approche processus**

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

### **Aspects découlant de l'application du principe :**

- Définition systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat désiré.
- Etablissement de responsabilités claires pour la gestion des activités clés.
- Analyse et mesure du potentiel des activités clés.
- Identification des interfaces des activités clés avec et entre les différentes fonctions de l'organisme.
- Evaluation des risques, des conséquences et des impacts des activités sur les clients, les fournisseurs et d'autres parties intéressées.

### **Avantages :**

- Coûts et durées de cycle réduits par l'utilisation efficace des ressources.
- Résultats améliorés, cohérents et prévisibles.
- Focalisation sur les opportunités d'amélioration et classement par ordre de priorité.

### **5- Management par approche système**

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs

### **Aspects découlant de l'application du principe :**

- Structuration du système pour atteindre les objectifs de l'organisme de la façon la plus efficace et efficiente.
- Compréhension des interdépendances entre les processus du système.
- Approches structurées avec harmonisation et intégration des processus.
- Comprendre les possibilités organisationnelles et établir avant d'agir les contraintes liées aux ressources.

### **Avantages :**

- Intégration et alignement des processus qui permettront d'atteindre au mieux les résultats désirés.
- Aptitude à focaliser les efforts sur les processus clés.
- Conférer aux parties intéressées la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme.

## **6- Amélioration continue**

### **Aspects découlant de l'application du principe :**

- Utilisation d'une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme en vue de l'amélioration continue des performances.
- Assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue.
- Etablir des buts afin d'orienter l'amélioration continue et des mesures pour en assurer le suivi.
- Reconnaître et prendre acte des améliorations.

### **Avantages :**

- Avantage concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées.
- Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme.
- Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités.

## **7- Approche factuelle pour la prise de décision**

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse des données et d'informations.

### **Aspects découlant de l'application du principe :**

- Garantir que les données et les informations sont suffisamment exactes et fiables.
- Rendre les données accessibles à ceux qui en ont besoin.
- Analyser les données et les informations à l'aide de méthodes valides.
- Prise de décisions et actions fondées sur une analyse factuelle, équilibrée par l'expérience et l'intuition.

### **Avantages :**

- Décisions bien informées.
- Meilleure aptitude à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées.
- Augmenter l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.

## **8- Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs**

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

### **Aspects découlant de l'application du principe :**

- Etablir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme.
- Mise en commun des acquis et des ressources avec les partenaires.
- Identifier et choisir les fournisseurs clés.
- Communication claire et ouverte.
- Partage d'information et des plans futurs.
- Etablir des activités communes de développement et d'amélioration.
- Inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs.

### **Avantages :**

- Aptitude accrue à créer de la valeur pour les deux parties.
- Souplesse et rapidité des réactions face à l'évolution du marché ou des besoins et des attentes du client.
- Optimisation des coûts et des ressources.

## **VI LES OUTILS DE LA QUALITÉ TOTALE :**

### **6.2- La mesure de la qualité :**

La mesure de la qualité est au centre de la recherche actuelle sur la qualité totale. Toutes les fonctions de l'entreprise sans exception sont parties prenantes de la qualité. D'où la nécessité de la mesurer partout. Trois niveaux de mesure sont identifiés :

- Le client par l'enquête de satisfaction.
- Le produit/service par les indicateurs de conformité à des références.  
Le processus par les indicateurs de dysfonctionnement.

### **6.3- La normalisation :**

La normalisation est le processus d'élaborer, après consensus, des documents qui harmonisent des activités. Ils sont d'autant plus importants pour la qualité que leur caractère est très varié. On distingue trois types de normes :

- Normes de premier type qui décrivent l'état d'une technique et ses spécifications
- Normes de deuxième type qui jouent le rôle de modèle.
- Normes de troisième type qui traitent notamment la gestion de la qualité et son organisation.

### **6.3- L'assurance qualité et la certification des entreprises :**

Il est important pour l'entreprise qui prétend suivre la démarche qualité totale d'instaurer une démarche qui prévient systématiquement les sources de non-qualité à tous les niveaux. Ce ci est possible par la mise en place de l'assurance qualité. Par ailleurs, elle peut demander la certification ( du produit, du personnel ou de l'entreprise) pour montrer qu'elle applique les référentiels normatifs exigés. Le résultat de la certification est double : mieux acheter et mieux vendre.

### **6.5- Le cercle de qualité :**

Ce que devraient être les Cercles de Qualité, en reprenant pour commencer les termes d'ischikawa « le cercle de qualité n'est pas une mode. C'est un mode de fonctionnement d'entreprises qui fondent leur compétitivité sur le développement de la personnalité de leurs agents ».

Ce mode de fonctionnement fait appel à tous les volontaires dans l'entreprise. On retient pour l'essentiel qu'un cercle de qualité - on devrait dire un cercle de maîtrise de la qualité - est un petit groupe d'individus volontaires (et non de délégués représentant ces individus) de la base qui se réunissent pour réaliser des tâches de la gestion de la qualité dans leur domaine professionnel. Ces tâches se situent dans une perspective d'amélioration, sur chacun des volets suivants :

- **production,**
- **outils de travail,**
- **vie de travail des agents.**

Le volet pilote des C.Q voudrait être une amélioration de la production de chacun, en vue d'une meilleure satisfaction du client, car ce volet conditionne la vie de l'entreprise. La mobilisation de l'intelligence de l'entreprise fait appel à tous ceux qui ont des idées et veulent bien les partager, et pas seulement à quelques « spécialistes » enfermés dans leur suffisance. Le résultat consiste par exemple:

- en une amélioration des productions de l'entreprise,
- en un épanouissement ignoré auparavant, de ses membres les plus motivés.

### **6.5- La totale productive maintenance :**

La totale productive maintenance TPM est un outil performant de la qualité totale. Il a été créé en 1971 par les japonais qui se sont inspirés des américains. Cette démarche consiste à impliquer tout le personnel de la production dans la maintenance de l'atelier. C'est un outil performant d'analyse et d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise par la motivation et la responsabilisation de l'ensemble du personnel. Sa Devise est "soyons-en sûrs".

Pour implanter une démarche TPM, douze étapes est à prévoir. Parmi lesquelles ont cite :

- Implication des dirigeants,
- Formation du personnel.
- Organisation.
- Définition précise et chiffrée des plans d'amélioration à moyen et long termes.
- Planification du programme TPM
- Lancement des actions
- Evaluation.

### **3.1- L'analyse de la valeur :**

L'analyse de la valeur est une méthode de réflexion et d'action qui aborde la qualité totale à la racine. Comment concevoir et réaliser un produit, un processus ou un service conformes aux besoins et aux ressources du client (meilleure qualité prix) ? L'analyse de la valeur répond à cette question en donnant les moyens de combiner la rigueur et la créativité pour l'amélioration de la compétitivité des produits et de l'entreprise.

L'analyse de la valeur a été synonyme de réduction des coûts en période de crise. Aujourd'hui, elle a montré sa capacité de définir parfaitement les besoins, à favoriser la créativité par une démarche pluridisciplinaire et l'application de méthode spécifiques, à choisir les solutions en connaissance de causes grâce aux dernières évolutions méthodologiques, tel que le cahier de charge fonctionnel.

L'analyse de la valeur est considérée comme la méthode la mieux adaptée à la phase de développement d'un produit. En pratique, l'analyse de la valeur nécessite sept phases :

- Orientation de l'action.
- Recherche de l'information.
- Analyse fonctionnelle.
- Recherche de la solution.
- Etude et évaluation des solutions.
- Bilan prévisionnel et proposition de choix.
- Suivi de la réalisation.

### **3.2- La gestion économique et comptable de la qualité :**

Le coût de l'obtention de la qualité est généralement perçu par le coût de la non-qualité causée par toutes les anomalies de l'entreprise (équivalent à 1/6 de la production en France). Ces coûts sont de deux types :

- Les coûts des anomalies de toute nature et leurs conséquences directes et indirects.
- Les coûts de l'outil de gestion de la qualité (fonction qualité) qui ne doivent pas être supérieurs aux coûts des anomalies.

La gestion comptable de la qualité intègre la notion de qualité en comptabilité et d'établir ainsi des états financiers faisant ressortir l'incidence des coûts de la non qualité sur le résultat. L'analyse de ces états financiers permet de mettre en évidence les centres de responsabilité. Ces derniers génèrent nécessairement, quoi qu'il fasse, une certaine quantité de non-qualité, qu'il leur appartient de gérer.

### **3.3- Le juste à temps :**

Le juste à temps est un mode d'organisation industrielle qui consiste, par définition, à acheter ou produire ce qu'il faut, quand il le faut. Ses principaux concepts qui concernent tous les types d'entreprises, peuvent apparaître simple et déjà connus :

- éliminer le gaspillage,
- réduire tous les cycles,
- améliorer la qualité,
- réduire les coûts,
- développer les capacités du personnel,
- créer et maintenir une dynamique de création

Le juste à temps n'est pas simple qu'en apparence. Sa mise en œuvre nécessite des efforts importants et soutenus, et cela pendant plusieurs années consécutives. Toutes fois les gains potentiels récompensent largement les efforts qu'il faut accomplir, bien souvent, des résultats spectaculaires peuvent être obtenus rapidement. Parmi les résultats à obtenir :

- réduction de 75 à 95 % des délais et des stocks;
- 15 à 30 % d'amélioration de la productivité globale;
- 20 à 50 % de réduction de la surface utilisée;
- 70 à 90 % de temps d'arrêt des machines dus aux pannes et aux incidents;
- 75 à 95 % de diminution de nombre des défauts.

Les techniques de mises en place du juste à temps sont :

- formation du personnel;
- Le changement rapide des outils;
- La suppression des aléas;
- Le partenariat avec les fournisseurs;
- La revue de l'organisation et des modes de gestion.

## **VII LE PROJET D'ENTREPRISE :**

La qualité totale nécessite l'implication de l'ensemble du personnel pour une meilleure compétitivité. Mobiliser toutes les ressources humaines constitue un enjeu majeur de développement pour les entreprises.

D'où l'importance de définir un projet d'entreprise qui fera :

- converger les énergies de l'entreprise vers un avenir commun,
- pour lui donner l'adaptabilité nécessaire au changement incessant,

- pour motiver le plus grand nombre.

## Qu'est ce qu'un projet ?

### 7.1- un contenu :

Le projet d'entreprise est la synthèse de ses priorités économiques et sociales et vise à être partagé par le plus grand nombre.

Concrètement, il se matérialise par une charte qui peut aller de quelques mots à quelques pages.

Le projet, pour être ancré dans la culture et l'histoire de l'entreprise, doit être :

- simple : court et compréhensible par tous ;
- vaste et ambitieux : couvrant un large champ de préoccupation et constituant un défi permanent ;
- légitime : correspondant aux enjeux réels de l'entreprise ;
- collectif : valorisant pour chacun et pour tous ;
- affectif : l'engagement se fait au temps par le cœur que par l'esprit.

On distingue en général trois niveaux différents dans un projet, mais qui ne sont pas des conditions indispensables de sa validité.

### La mission

Spécifique à chaque entreprise, elle tient compte de son histoire. La mission d'une entreprise rappelle l'essence de son activité et les obligations qu'elle se fixe vis à vis de l'environnement, c à dire de ses différents partenaires. Elle précise le rôle que l'entreprise entend remplir vis à vis de la société pour justifier son existence.

### Les principes

Ce sont les caractéristiques fondamentales de l'entreprise et les spécificités de son mode de fonctionnement. Il s'agit des idées directrices, ayant une valeur permanente, qui vont guider l'entreprise dans la fixation de ses objectifs puis dans la détermination des pratiques qui lui permettront de les atteindre.

### Les objectifs généraux

Ils se déterminent par rapport à la mission et au principe de l'entreprise dans un environnement donné. L s'agit des priorités, durables à l'égard de chacun des partenaires de l'entreprise, pour lesquels l'entreprise s'oblige à faire le meilleur usage de ses ressources en exploitant au mieux les opportunités qui s'offrent à elle.

### 7.2- une dynamique :

Le succès de la démarche d'accroître les performances de l'entreprise est conditionné par la dynamique des actions «**élaboration**» et «**mettre en œuvre**» un projet mobilisateur du corps social autour d'un seul objectif ou une seule ambition commune.



## VIII DÉMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA QUALITÉ TOTALE :

Il existe dans la littérature plusieurs démarches pour la mise en place de la qualité totale. On propose de montrer la diagramme ci-joint proposé par M.KELADA.

### CONCLUSION

Au Maroc, Les personnes qui entendent parler de la qualité et de son management découvrent quelle était une valeur fondamentale dans notre culture et civilisation arabo-musulmane avant même les années 40. Plusieurs récits coraniques et hadiths de notre prophète avaient montrés son intérêt.

Parmi les hadiths, on peut citer :

- « Dieu miséricorde celui qui fait un travail et le fait bien ».
- « Celui qui nous triche ne fait pas partie de nous ».

Après la perte de cette valeur, elle nous revient à travers des appellations et des techniques nouvelles.

Apprendre à maîtriser la qualité c'est apprendre à maîtriser l'art d'harmoniser un système complexe de techniques d'origines scientifiques (statistique, normalisation, gestion...) et empirique (marketing, direction participative...) au profit de l'entreprise et de ses clients.

### Bibliographie

- La série des normes ISO 9000.
- VADE-MECUM ASSURANCE QUALITÉ, Christian HERSAN, édition LAVOISIER TEC DOC.
- Qualité et développement : rôle, responsabilité et impact de la recherche et de l'enseignement, M.KELADA, Forum qualité 2001.
- La qualité : méthodes et outils, Ministère du commerce et de l'industrie.
- Guide de la qualité, Ministère du commerce et de l'industrie.
- Les outils de la qualité, Ministère du commerce et de l'industrie.
- A propos de la qualité, groupes des BDM
- Cercles de Qualité Chemin vers l'excellence, Naji Mouhcine.
- <http://ouworld.compuserve.com>