

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion*

**National School of Management**

Tél: 039-31-34-87/ 88/ 89, Fax: 039-31-34-93, Adresse: B.P1255  
Tanger-Maroc

E-Mail : [encgt@iam.net.ma](mailto:encgt@iam.net.ma) [www.encgt.ma](http://www.encgt.ma)



## **Dossier d'entreprise (S4)**

**Année scolaire 2008 /2009**



**Thème : la qualité au Maroc**

## **Méthodologie**

# Plan :

## Introduction

### A. Apparition de la notion de la qualité : cercles, fonctionnement, outils et coûts :

#### I. Les cercles de qualité : Cas de la France et Japon

1. Les membres du cercle doivent être motivés et participer
2. Miser sur le volontariat
3. Développer un état d'esprit d'ouverture et de créativité
4. Respecter la dynamique habituelle d'un groupe de travail
5. Intégrer les cercles dans la gestion usuelle de l'entreprise
6. Tabler sur la formation des membres
7. Favoriser les échanges inter-cercles

#### II. Le fonctionnement des Cercles de qualité

1. Des réunions régulières
2. Des problèmes circonscrits et concrets
3. Un processus rigoureux de résolution de problème
  - a. Une phase d'expression
  - b. Une phase d'analyse
  - c. Une phase de résolution de problème proprement dite
  - d. Une phase de suivi et de contrôle

#### III. Les outils de la qualité

1. Les outils en conception
  - a. L'analyse fonctionnelle
  - b. L'analyse en valeur
  - c. L'A.M.D.E.C. ou F.M.E.A
2. Les outils en production
  - a. Les 5 s
  - b. Le juste à temps
  - c. Le KANBAN
  - d. Le S.M.E.D
  - e. Le M.R.P
  - f. La T.P.M.
3. Autres outils
  - a. Les audits
  - b. Le Kaizen ou amélioration continue

#### IV. Coûts de la qualité

1. Typologie des couts lies a la qualité :
  - a. Cout de la non-qualité
  - b. Cout de conformité
  - c. Arbitrage entre cout de la conformité et cout de la non-qualité
2. Méthodes de gestion de la qualité
  - a. Méthode traditionnelle: le contrôle technique à posteriori
  - b. Méthode récente : le contrôle intégré de la qualité

## **B. La qualité au Maroc**

### **I. Evolution, perspectives et démarche de la qualité au Maroc**

### **II. Normalisation et certification au Maroc**

1. Normalisation
2. Certification
  - a. Certification et qualité
  - b. Certification et label
  - c. FAQ

### **III. Problématique et hypothèses de recherche**

1. Complexité de l'entreprise et du processus de mise en œuvre de la démarche qualité
2. L'entreprise marocaine

### **IV. La prise en compte de la dimension socioculturelle dans le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité**

1. Les enjeux de la prise en compte de la dimension socioculturelle dans le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité
2. La démarche qualité, un projet de changement
3. La démarche Qualité au Maroc

## **C. Etude de cas : Cas de l'Office Chérifien de Phosphates**

### **I. Le Groupe OCP, contexte et enjeux de la démarche**

### **II. Déroulement**

## **Conclusion**

## **INTRODUCTION:**

Il est primordial pour un producteur de pouvoir déterminer l'importance accordée par le consommateur à sa marque dans la perception de la qualité. De même, le distributeur cherche à mettre en évidence l'importance accordée par le consommateur à l'enseigne dans le processus de perception du point de vente. La littérature marketing relative au comportement du consommateur présente deux courants de recherche indépendants : le premier concerne l'étude du comportement de l'acheteur à l'égard d'un produit ou d'une marque et notamment la perception de la qualité en fonction des différents attributs de ce produit ou de cette marque, alors qu'un second courant analyse le comportement de choix du point de vente. Cependant, de multiples questions demeurent à propos de la façon dont s'articulent les relations entre la qualité perçue, les attributs du produit ou le choix du point de vente.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons au concept de qualité perçue en nous appuyant sur l'étude des indicateurs et des attributs de qualité, ainsi qu'au rôle de la confiance dans le processus de perception de la qualité.

La qualité perçue peut être définie comme l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins du consommateur. Elle comprend plusieurs dimensions.

Un indicateur de qualité peut être défini comme « Tout stimulus informatif relatif à la qualité du produit ». Une distinction peut être faite entre les indicateurs objectifs/ intrinsèques et les indicateurs subjectifs/ extrinsèques (Olson *et al.*, 1974).

Les indicateurs de qualité intrinsèques sont directement liés au produit, de telle sorte que tout changement de celui-ci entraîne une modification d'un ou plusieurs de ces indicateurs. Ils sont souvent déterminés par le procédé de production (la forme, la couleur, la structure, etc.)

Cependant, en l'absence d'éléments objectifs, le consommateur recourt à des indicateurs extrinsèques au produit tels le prix, l'image du fabricant, l'image du point de vente, l'image du vendeur, etc.

Les concepts d'indicateurs de qualité et d'attributs de qualité peuvent prêter à confusion, certains chercheurs utilisant les deux concepts de façon interchangeable (Panigyrakis, 1989). Cox (1967) fut parmi les premiers chercheurs à distinguer les indicateurs des attributs de qualité. Dans son modèle de règles et de tri, il explique que l'évaluation de la qualité d'un produit est formée sur la base de la perception d'un produit à l'aide des attributs de qualité et non des indicateurs de qualité. Néanmoins, il n'explique pas clairement le critère utilisé pour distinguer les deux notions d'attributs et d'indicateurs de qualité. C'est avec Copulsky et Morton (1977), et Jun et Jolibert (1983) qu'une différenciation entre les indicateurs et les attributs a été faite sur la base de l'information. L'information traitée est considérée comme un indicateur de l'attribut de qualité d'un produit. Par exemple, la couleur (indicateur) d'une tranche de viande est utilisée pour évaluer son goût (attribut) et la texture (indicateur) est utilisée pour évaluer la qualité d'un yaourt (attribut).

Cette distinction est récapitulée dans le tableau 2 présenté par Sirieix (1999) d'après Oude Ophuis et Van Trijp (1995). Les indicateurs, intrinsèques ou extrinsèques, renvoient à des attributs qui pourront être soit évalués au moment de l'achat ou au moment de l'usage (cas des attributs d'expérience), soit, dans le cas d'attributs de croyance, impossibles ou très difficiles à évaluer.

La qualité perçue comme la qualité attendue est relative et dépend en plus des caractéristiques propres au consommateur, de l'expérience du produit et du contexte de la consommation.

L'expérience est particulièrement importante en alimentaire, qu'elle soit directe (vécue par le consommateur lui-même) ou indirecte (communiquée par d'autres personnes); elle est généralement répétitive et constitue donc l'un des principaux supports de l'information. Même si la recherche de nouveauté est aussi un facteur de constitution des préférences du

consommateur, l'importance de l'apprentissage et de la mémoire dans l'évaluation de la qualité ne peut être négligée (Bessy et Chateauraynaud, 1995).

En l'absence de l'expérience directe avec le produit, la qualité attendue et la qualité perçue seront fonction de l'information reçue (Holt, 1995). Cette information peut être factuelle (prix, valeur nutritionnelle) ou avoir comme origine l'opinion, le bouche à oreille, la réputation du produit et de la marque. C'est ce que Bessy et Chateauraynaud (1995) qualifient de recours à une « économie de la perception » : les personnes se sentant peu capables de juger de la qualité des produits vont se contenter d'indicateurs supposés garantir la qualité de ces produits.

Par ailleurs, l'importance des contextes de consommation apparaît dans de nombreuses études (Filser, 1994 ; Cardello, 1995, etc.). Le contexte de consommation correspond à la fois à un lieu (chez soi, au restaurant, etc.), à un moment (lors d'un repas, en dehors du repas) et à une situation de consommation (seul, en famille, etc.). Il justifie, dans le domaine alimentaire, les approches en termes d'avantages recherchés en fonction du contexte.

En définitive, on considérera la qualité perçue comme une évaluation de la réalité. En effet, le consommateur évalue, en fonction de ses attentes, de son expérience, et du contexte de consommation, l'aptitude d'un produit à satisfaire ses besoins, à partir des indicateurs intrinsèques et extrinsèques qui renvoient aux attributs du produit.

Les recherches en comportement du consommateur ont accordé tardivement une place limitée à la confiance, et se sont orientées principalement vers la confiance dans la marque (Gurviez, 1998,2002; Sirieix et Dubois, 1999; Frisou, 2000; Aurier *et al.*, 2001), la confiance dans le point de vente étant jusqu'ici très peu abordée.

Howard et Sheth (1969) sont à l'origine des premiers travaux sur la confiance dans le domaine du comportement du consommateur. Le champ lexical employé par ces auteurs sous-entend que la confiance est le résultat d'un processus cognitif et se construit par rapport à un objet identifié. Selon ces deux auteurs la formation d'une attitude à l'égard d'un objet fait intervenir deux formes distinctes de confiance : la confiance comme degré de certitude du consommateur à l'égard des émetteurs des informations qu'il réunit pour développer ses préférences, et la confiance de l'individu dans sa capacité d'évaluation de l'objet sur différents attributs.

Selon ce premier courant, l'information est la principale ressource mise en œuvre par le consommateur pour développer la composante affective de son attitude (Filser, 1998), la confiance à l'égard de l'émetteur étant un puissant modérateur de l'influence de cette information sur la formation des préférences. Une explication de cette influence peut être trouvée dans la théorie de Kelly sur l'attribution (Filser, 1994) affirmant que si l'individu attribue à la source du message une intention persuasive l'effet de l'information se trouve dès lors limité.

Cette théorie occupe une place centrale dans les modèles qui traitent des antécédents de la confiance. Ces modèles retiennent principalement, deux dimensions : la crédibilité de la source et son attrait (Filser, 1994). Dans le même sens, la plupart des études sur la confiance dans la marque (Gurviez, 1998-2002; Sirieix et Dubois, 1999) lui attribuent deux dimensions : La crédibilité, qui regroupe deux caractéristiques généralement attribuées à la confiance : l'honnêteté qui fait référence au respect des engagements et la bienveillance qui est la manière avec laquelle le partenaire, notamment la marque, se sent concerné par le bien-être du consommateur.

L'intégrité, qui correspond aux motivations attribuées à l'objet, notamment la marque, tant au niveau du respect de ses promesses qu'à celui de l'intérêt qu'elle porte aux consommateurs. Gurviez (1998) suggère en outre que le consommateur accorde sa confiance en fonction des données rationnelles tout en prenant en considération des éléments affectifs. Aux antécédents

rationnels correspondent des signaux qui peuvent faire l'objet d'une évaluation rationnelle et qui concernent trois éléments : l'anticipation de la satisfaction des attentes, la notoriété perçue et la réputation définie comme « la voix du marché », c'est-à-dire l'opinion attribuée aux autres consommateurs potentiels. Les éléments affectifs correspondent quant à eux, à la conviction que l'objet, qui peut donc être un point de vente ou une marque, est orienté vers un échange équitable à long terme et qu'il partage avec les consommateurs un ensemble de normes et de valeurs garantissant un échange loyal et durable.

Outre les attributs du produit, le point de vente est un vecteur important d'information pour l'acheteur, et la confiance qu'il inspire à l'acheteur peut être un puissant réducteur du risque associé à l'achat. Ainsi, selon Filser (1998), la confiance dans le point de vente se développe à partir de la répétition de transactions satisfaisantes dans des lignes de produits peu risqués tels que les produits alimentaires, et permet par la suite de passer à des produits plus impliquant, pour lesquels la confiance permettra de simplifier le processus d'achat.

L'introduction de la confiance de l'individu dans ses propres jugements dans les modèles de prise de décision est due à Howard (1989) qui la définit comme étant « le niveau de certitude que le consommateur a que son jugement quant à l'évaluation de la marque soit correct ».

Cette notion de confiance dans l'évaluation des choix de l'individu a servi surtout aux modèles traitant de la validité prédictive des attitudes. L'apport de la confiance a été démontré par certaines études empiriques, dont celle de Laroche et Caron (1995), portant sur l'intention de choix d'une marque de produits ou de services parmi l'ensemble des marques disponibles à un moment donné. Ces auteurs montrent dans leur recherche l'influence de la concurrence entre les marques mais aussi l'influence de la confiance que le consommateur a dans sa propre évaluation d'une marque.

## A. Apparition de la notion de la qualité : cercles, fonctionnement, outils et coûts :

### I. Les cercles de qualité : Cas de la France et Japon

La qualité, cette notion éminemment subjective, peut sans doute être associée aux premières préoccupations de l'homme dès son origine, puisqu'elle traduit fondamentalement la recherche de l'adaptation de chaque chose à son usage prévu, c'est-à-dire le souci initialement tout intuitif de l'efficacité et du confort.

Les méthodes pour obtenir cette qualité ont toutefois évolué dans le temps, et la compréhension de cet historique est indispensable pour bien comprendre les mouvements et les courants qui agitent le monde de la qualité aujourd'hui. Nous nous employons donc dans ce petit préalable à présenter les principales origines de la qualité en nous intéressant particulièrement aux divers événements qui, en France, ont jalonné l'intrusion progressive du thème "Qualité" dans la vie économique.

Avant l'irruption de l'industrie, l'exigence de qualité se traduisait simplement par la conscience professionnelle des " bons " travailleurs et artisans, provoquée par l'exigence de produits et services sans défauts de la part des clients.

On constatait d'ailleurs déjà des approches très organisées de la qualité pour les travaux de grande complexité. Ainsi à la Renaissance, pour la construction des cathédrales au XIVème siècle, des mesures de standardisation et de contrôle qualité très strictes étaient-elles par exemple déjà mises en œuvre par les ingénieurs architectes de la renaissance, afin de sécuriser l'approvisionnement et le déroulement des grands chantiers...

En fait, "l'industrialisation" de la qualité a accompagné l'apparition de l'industrie elle-même :

Le Taylorisme, soit le travail à la chaîne, a vu le développement du contrôle et ce dernier a profondément influencé notre culture : beaucoup d'organisations font en effet encore reposer leur démarche qualité sur le contrôle et les sanctions. Face à un problème, notre réflexe naturel n'est-il pas d'ailleurs encore souvent de renforcer les contrôles et de punir les "coupables"...

Au Japon, Kaoro Ishikawa eut l'idée des cercles au début des années soixante ( 1962) alors qu'il était fortement impliqué dans le mouvement japonais de la qualité et qu'il était appuyé dans ses recherches par la Japanese Union of Scientists and Engineers ([JUSE](#)). Au moment où la JUSE fit la promotion des cercles, elle escomptait que ceux-ci contribueraient à améliorer le leadership et la compétence des contremaîtres, qu'ils permettraient d'appliquer à fond les techniques de contrôle de la qualité avec la participation de tous les travailleurs et qu'ils constitueraient un noyau dans l'usine pour la mise en place de la gestion intégrale de la qualité.



Le développement des cercles au Japon a pu tabler aussi sur une culture nationale qui valorisait la solidarité et l'esprit de corps dans la société et ses institutions (dont les entreprises) et sur tout le travail de sensibilisation et de responsabilisation générale à la qualité effectué au cours des années cinquante.

Ce n'est qu'en 1962 que les cercles de qualité voient effectivement le jour avec Bernard Monteil qui présenta les **sept principes** qui constituent la base du bon fonctionnement d'un cercle:

### **1- Les membres du cercle doivent être motivés et participer**

Si un surcroît de motivation peut être escompté à titre de retombée positive, il faut pourtant arriver au cercle avec un degré suffisant de motivation préalable. La motivation et la participation sont favorisées par la liberté d'adhésion et le libre choix des problèmes à traiter ainsi que par l'ambiance et l'habileté de l'animateur.

### **2- Miser sur le volontariat**

À l'opposé d'un système contrôle-sanction, le volontariat et la confiance sont les deux aspects d'un même respect de l'être humain et du développement de la responsabilité. Personne ne doit être forcé de participer aux travaux d'un cercle et les sujets qu'on y aborde ne peuvent être imposés.

### **3- Développer un état d'esprit d'ouverture et de créativité**

Les cercles doivent être un creuset d'innovation et de créativité tout en s'assurant que les idées émises sont applicables. On fait appel à l'intelligence du personnel, à leur capacité de suggérer des adaptations pertinentes aux nouvelles situations.

### **4- Respecter la dynamique habituelle d'un groupe de travail**

Confier les responsabilités d'animation à une personne capable de les assumer, préserver la petite taille du groupe, fixer un objectif clair pour chaque rencontre, s'en tenir à un déroulement préalablement défini et au calendrier mutuellement agréé.

### **5- Intégrer les cercles dans la gestion usuelle de l'entreprise**

C'est le rôle du personnel d'encadrement de veiller à cette insertion des activités des cercles dans la fonction management, particulièrement en coordonnant leurs travaux, en assurant l'implantation des recommandations et en leur fournissant les ressources pour bien fonctionner. Les services fonctionnels doivent collaborer et fournir l'expertise et la formation chaque fois qu'un cercle le demande.

### **6- Tabler sur la formation des membres**

Pour bien fonctionner, une formation préalable au démarrage du cercle est nécessaire ainsi qu'une formation continue, aussi bien pour les membres que pour l'animateur. Apprendre à travailler en équipe, à maîtriser le processus de résolution de problème, à utiliser certains outils de contrôle de la qualité.

## **7- Favoriser les échanges inter-cercles**

Afin de rompre l'isolement, de permettre l'émulation et de tirer partie de l'expérience des autres, il convient d'entrer en contact avec d'autres cercles et d'organiser des rencontres ou des congrès.

Ces principes se fondent sur **quelques concepts fondamentaux**:

### **1- La primauté de la qualité**

La qualité est un facteur essentiel de l'efficacité de l'entreprise.

- La qualité du produit ou du service, définie en termes de satisfaction des besoins des clients, but ultime de toute l'opération et condition de survie de l'entreprise.
- La qualité de la vie au travail, qui fait que l'employé produira un travail de qualité si celui-ci a un rapport direct et évident avec la satisfaction de l'un ou l'autre de ses besoins.
- La qualité de l'organisation elle-même, si tous les éléments de l'organisation (structures, management, procédures) sont cohérents et permettent d'atteindre les objectifs.

Les cercles de qualité contribuent à ce mouvement de la qualité totale, particulièrement par le biais de la qualité de la vie au travail.

### **2- Le respect de l'homme et du travail humain**

Les employés ne sont ni des machines, ni des auxiliaires des machines. Leurs capacités intellectuelles sont sollicitées, leur point de vue est pris en compte, leur collaboration valorisée. Le travail devient plus qu'une activité de production: il est aussi un lieu de développement personnel, d'apprentissage et de formation, d'acquisition de nouvelles compétences et de partage des responsabilités.

**Le fonctionnement et les outils des Cercles de qualité**

## **II. Le fonctionnement des Cercles de qualité**

### **1- Des réunions régulières**

Le groupe de volontaires, incluant le membre du personnel d'encadrement, se réunit régulièrement une heure ou deux, sur les heures de travail, pour identifier et résoudre des problèmes reliés à leur travail. Ces réunions sont statutaires et inamovibles, le calendrier en est convenu d'avance et elles ne sont pas déplacées par un surplus de travail ou pour toute

autre raison. Toutes les réunions sont documentées: convocation et ordre du jour, procès-verbal. Des invités peuvent y assister si les membres du cercle le jugent à propos.

## **2- Des problèmes circonscrits et concrets**

Ces problèmes peuvent être de plusieurs types; par exemple: la qualité des produits ou des services, la sécurité, l'efficacité des procédés, la réduction des coûts, le moral du personnel, l'environnement.

Toutefois leur envergure ne doit pas dépasser le cadre des possibilités du cercle lui-même, i.e. qu'il faut retenir des problèmes pour lesquels on peut prévoir réalistement trouver une solution en quelques réunions du cercle. Ces problèmes sont suggérés par les membres du cercle et proviennent de leurs propres observations ou de celles de leurs collègues de travail non-membres avec lesquels ils s'assurent de demeurer en contact.

## **3- Un processus rigoureux de résolution de problème**

Un tel processus peut être décrit de plusieurs façons. Pour sa part, Monteil (1983) suggère une démarche en quatre phases.

### a- Une phase d'expression

Dans laquelle les membres i. dressent l'inventaire des différents problèmes, ii. les classent et iii. déterminent lequel ils traiteront en priorité. Ce choix se fait en regard de deux critères: l'importance subjective que les membres y accordent et l'importance technique et économique que les données objectives montrent.

### b- Une phase d'analyse

Où l'on affine l'étude du problème retenu en mettant à contribution les outils auxquels les membres ont été formés. Le cercle vérifie sur le terrain le bien-fondé de ses analyses et consulte les personnes et les services concernés. Les non-membres peuvent être appelés à fournir des données et des idées et les membres peuvent se donner des tâches entre deux réunions pour compléter l'analyse. Cette phase se conclue par un diagnostic le plus précis possible des causes du problème.

### c- Une phase de résolution de problème proprement dite

Dans laquelle les membres i. recherchent le plus grand nombre possible de solutions, ii. les classent et évaluent leur pertinence, iii. en définissent deux ou trois et les comparent, iv. proposent la solution à retenir et formulent un plan pour la rendre effective.

### d- Une phase de suivi et de contrôle

Où le cercle se soucie des suites de sa recommandation, d'abord du point de vue de la mise en œuvre (ou non) de cette solution par les autorités et surtout du point de vue des résultats qu'a donné cette mise en œuvre. Pour ce faire, ils utilisent des tableaux de bord où sont regroupés les principaux indicateurs pertinents (en particulier ceux du contrôle statistique).

Les **outils** susceptibles d'être utilisés par les cercles ne sont pas différents de ceux utilisés par toute organisation pénétrée de la philosophie de la qualité totale (cf. [liste des outils de la qualité totale](#)). Ils constituent une aide et un support à l'amélioration. En ce sens, ils sont secondaires par rapport à l'importance d'adopter d'abord un système de valeurs, une mentalité et des structures conformes à l'esprit qualité.

Pourtant, l'utilisation de quelques-uns de ces outils importe pour un cercle parce que cette utilisation confère sérieux et crédibilité à sa démarche et l'assure d'être fondée sur autre chose que des impressions ou l'habileté de l'animateur.

Si l'ensemble des outils de la gestion et du contrôle peuvent servir, un cercle n'a pas à les maîtriser tous. Une formation légère et un bref entraînement à certains des plus simples d'entre eux peuvent suffire, quitte à compléter au besoin.

Deux de ces outils apparaissent toutefois plus fondamentaux en raison de l'utilité que lui a reconnu un usage généralisé dans tous les cercles de qualité: [le diagramme de Pareto](#) et [le diagramme des causes et des effets](#).

### **III. Les outils de la qualité**

La réussite d'un projet de démarche permanente d'amélioration de la qualité, la maîtrise de la qualité des produits et des procédés s'appuie sur un certain nombre de méthodes et d'outils qui ont été élaborés ces dernières années.

On distingue entre les outils en conception, les outils en production et autres outils.

#### **i. LES OUTILS EN CONCEPTION :**

On parle de l'analyse fonctionnelle, celle de la valeur et L'A.M.D.E.C ou F.M.E.A.

##### **1. L'ANALYSE FONCTIONNELLE :**

D'après la norme AFNOR NF X 50-151, l'analyse fonctionnelle est une démarche qui consiste à rechercher, ordonner, caractériser, hiérarchiser et / ou valoriser les fonctions du produit attendu par l'utilisateur.

L'analyse fonctionnelle s'applique à la création ou à l'amélioration d'un produit, elle est dans ce cas l'étape fondamentale de l'analyse de la valeur. Appliquée au seul besoin, elle est la base de l'établissement du Cahier des Charges Fonctionnel Besoin.

L'analyse fonctionnelle s'effectue en plusieurs étapes :

##### **a.1) Déterminer le profil de vie du système :**

Il convient dans un premier temps de rechercher l'information nécessaire pour identifier les différentes phases du cycle de vie du produit depuis son stockage jusqu'à son retrait de service, en passant par son utilisation "pure". Pour chaque situation, il est recommandé de lister les éléments, personnes, matériels, matières qui constituent l'environnement du produit. Les activités qui suivent vont être réalisées pour chacune des phases du cycle de vie du produit au sein du groupe de travail qui a été mis en place

##### **a.2) Recenser les fonctions :**

La recherche des fonctions s'effectue en étudiant les relations du futur produit ou système avec son environnement. Elle s'effectue selon une méthodologie axée sur le recensement exhaustif des fonctions : ne pas en oublier, ne pas inventer de faux services. Chaque fonction devra être exprimée exclusivement en terme de finalité et être formulée par un verbe à l'infinitif suivi d'un ou plusieurs compléments.

Il faut distinguer les fonctions de service des fonctions techniques :

**-Les fonctions de service :**

Elles se déclinent en deux catégories :

● **Les fonctions principales :**

Pour chaque phase du cycle de vie, il s'agit d'identifier les relations créées par l'objet entre deux ou plusieurs éléments de son milieu d'utilisation. Il faut ensuite exprimer le but de chaque relation créée, chaque but détermine ainsi une fonction principale.

● **Les fonctions contraintes :**

Pour chaque position d'utilisation, il s'agit de définir les contraintes imposées au produit par son milieu extérieur d'utilisation. Cela revient à identifier les relations entre l'objet et un élément du milieu extérieur.

**-Les fonctions techniques :**

Elles sont issues de solutions techniques pressenties. L'architecture du système est composée d'éléments existants plus ou moins standardisés : le projet consiste alors à les organiser de façon nouvelle ou créer des relations nouvelles entre ces éléments. Les fonctions techniques reflètent l'organisation entre les différentes voies de solutions.

● **Ordonner les fonctions :**

Les fonctions identifiées précédemment ont été notées sans respecter un ordre particulier. Il est important d'établir une décomposition logique entre ces diverses fonctions. Le groupe de travail créera ainsi le diagramme fonctionnel qui ordonne les fonctions identifiées, vérifie la logique fonctionnelle, contrôle l'exhaustivité du recensement des fonctions et sert de support à la recherche de nouvelles fonctions.

● **Caractériser et quantifier les fonctions :**

Une fois les fonctions identifiées, il faut définir les critères qui nous permettront d'effectuer le choix d'une solution technique : la caractérisation des fonctions.

Cela consiste à énoncer pour chaque fonction de service :

➤ **Les critères d'appréciation :**

Caractère retenu pour apprécier la manière dont une fonction est remplie ou une contrainte respectée.

➤ **Les niveaux de chaque critère :**

Grandeur repérée dans l'échelle adoptée pour un critère d'appréciation d'une fonction. Cette grandeur peut être celle recherchée en tant qu'objectif ou celle atteinte par une solution proposée. Le niveau quantifie le critère et représente ainsi la performance attendue du service à rendre.

➤ **La flexibilité de chaque niveau :**

Ensemble d'indications exprimées par le demandeur sur les possibilités de moduler le niveau recherché pour un critère d'appréciation.

➤ **Le taux d'échange associé :**

Rapport déclaré acceptable par le demandeur entre la variation du prix (ou du coût) et la variation correspondante du niveau d'un critère d'appréciation ou entre les variations de niveau de deux critères d'appréciation.

● **Hierarchiser les fonctions :**

Il faut pouvoir indiquer aux futurs prestataires, les services essentiels sur lesquels il faudra concentrer leurs savoir-faire ; pour cela, il est possible de hiérarchiser les fonctions soit en associant directement un coefficient à chaque fonction, soit en comparant chaque fonction à toutes les autres en jugeant si elle est "plus importante" ou "moins importante".

Pour conclure l'analyse fonctionnelle permet de répondre à la question Pourquoi mettre en place. Ainsi Pour mener à bien l'analyse fonctionnelle, il convient de :

- ❖ Bien choisir le groupe de travail qui doit être composé de 4 à 8 participants permanents,
- ❖ choisir un rapporteur de séance,
- ❖ établir le calendrier des réunions,
- ❖ organiser la communication à l'intérieur du groupe de travail : comptes-rendus de réunion, diffusion du résultat.

## 2. L'ANALYSE EN VALEUR :

L'analyse de la valeur est une méthode de conception ou de reconception des produits et services qui permet à ceux-ci d'assurer, au moindre coût, la satisfaction du besoin de l'utilisateur. L'analyse de la valeur (ou AV) est une méthode de compétitivité, voire même une méthode de management, qui recentre l'entreprise sur son produit, sur l'adéquation de celui-ci à son marché et sur la préoccupation permanente de sa performance économique. Mais plus encore, l'analyse de la valeur est une puissante méthode de résolution de problèmes dans l'entreprise, méthode qui permet de dégager les axes stratégiques tout en impliquant fortement les personnels de l'entreprise dans la recherche des voies de solutions.

L'analyse de la valeur est une méthode d'investigation qui ne laisse rien dans l'ombre et qui implique un croisement de multiples regards sur le produit, sur le besoin de l'utilisateur, sur les coûts, sur les contraintes de l'environnement, sur le marché et donc sur la valeur de ce produit.

En déroulant la norme NF X50 153 on procède à cette analyse en 7 étapes :

### **1. Orienter l'action (analyse fonctionnelle).**

### **2. Rechercher l'information (analyse fonctionnelle suite).**

- aspects techniques, économiques et commerciaux,
- approches concurrentielles,
- spécificités normatives ou contractuelles sur la sécurité, l'ergonomie, l'environnement, le conditionnement et le transport.
- analyser les fonctions et les coûts (analyse fonctionnelle suite).

### **3. Cahier des charges fonctionnel (analyse fonctionnelle suite).**

### **4. Rechercher les idées et voies de solution.**

On envisage la faisabilité des éléments de solutions abordés. L'arbre fonctionnel et la hiérarchisation constituent des supports de travail, la caractérisation permet plus de se limiter au juste nécessaire.

### **5. Étudier et évaluer les solutions.**

### **6. Bilan prévisionnel.**

Constitution d'un dossier argumenté : éléments et motifs de sélection, en particulier choix concernant les critères, les différentes fonctions, mais surtout le double histogramme qui met en vis-à-vis les choix sur les fonctions et le résultat sur le produit retenu.

### **7. Suivre la réalisation, s'assurer que :**

- les décisions sont suivies d'effets au niveau de la réalisation des produits,
- les impacts prévus auprès des différents services sont réels.

### **C- L'A.M.D.E.C. ou F.M.E.A :**

Technique d'analyse préventive permettant d'identifier et de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillance avant qu'ils ne surviennent. L'AMDEC est une méthode rigoureuse de travail en groupe, très efficace grâce à la mise en commun de l'expérience et des connaissances de chaque participant, à condition toutefois que l'animateur AMDEC soit suffisamment expérimenté.

On peut faire :

- une AMDEC Produit, pour vérifier la conformité d'un produit développé par rapport aux exigences du client,
- une AMDEC Processus, pour valider la fiabilité du processus de fabrication,

- une AMDEC Moyen, pour vérifier la fiabilité d'un équipement.

Le principe consiste à recenser toutes les causes potentielles de chaque mode de défaillance et d'évaluer la criticité. Cette dernière résulte d'une triple cotation quantifiée

- note "G" : Gravité ou sévérité de l'effet du défaut ou de la défaillance,
- note "O" : Occurrence ou fréquence d'apparition de la cause,
- note "D" : Détection : probabilité de non détection de la cause.

L'indice de criticité est obtenu par le produit des trois notes :  $C = G \times O \times D$ , plus la criticité est importante, plus le mode de défaillance considéré est préoccupant. Lorsque la criticité dépasse la limite prédéfinie par le groupe, ce dernier recherche les actions d'amélioration possible pour la ramener à un niveau acceptable en jouant sur : la gravité (exemple : la gravité d'une fuite de carburant sera diminuée par la mise en place d'un bassin de rétention), l'occurrence (exemple: en augmentant la fiabilité d'un composant, en jouant sur la maintenance préventive ...), la non détection (exemple : en mettant en place des outils de contrôle et de surveillance, en formant les contrôleurs.

## **2- LES OUTILS EN PRODUCTION :**

### **a- Les 5 S :**

Outil d'amélioration continue importé du Japon, permettant d'optimiser l'organisation et l'efficacité d'un poste de travail, d'un service, d'une entreprise. Il est basé sur la participation du personnel qui prend en charge et organise son espace de travail. C'est un outil essentiel pour amorcer une démarche de Qualité Totale (TQM). L'appellation "5 S" vient des initiales des mots clés de la méthode:

- Seiri / Débarrasser (éliminer ce qui est inutile).
- Seiton / Ranger (classer, ordonner ce qui est utile).
- Seiso / Nettoyer (tenir propre les outils, les équipements, l'atelier ...).
- Seiketsu / Organiser (établir et formaliser des règles).
- Shitsuke/ Maintenir la rigueur (respecter les règles).

Cette méthode :

- Améliore la productivité, l'efficacité et la Qualité.
- Diminue les pannes (gravité/fréquence).
- Réduit les pertes de temps (recherche d'un outil ...).
- Contribue à l'implication et à la motivation du personnel.
- Inspire confiance et donne une bonne image de l'entreprise.
- Améliore la sécurité au travail et réduit les risques de pollution.
- Libère de l'espace inutilement utilisé.
- Permet au personnel d'avoir une meilleure qualité de vie au travail.

### **b- Le juste à temps :**

Soit le 5 S est appliqué en préalable, soit à la fin en montrant que si nous avons des stocks inutiles, nous ne pouvons gérer bien en Kanban et si nous avons des machines mal entretenues, il est impossible de faire du SMED...

Juste-à-Temps (JAT) :

C'est produire à la demande :

- juste ce qu'il faut quand il faut (ni trop tôt, ni trop tard),
- et ce, à moindre coût.

Cela sous-entend :

- que nous puissions changer rapidement de série pour faire face à la demande (SMED),
- que nous connaissions le nombre de composants à fabriquer et quand nous devons lancer leur fabrication (MRP),
- que nous transmettions simplement et rapidement les demandes du "client" à la production (Kanban),

- que nous supprimions les aléas dus aux pannes de machines (maintenance et en particulier la TPM),
- que nous augmentions la flexibilité des machines et la polyvalence du personnel.

### C- Le Kanban :

Les objectifs de cette méthode peuvent être résumés ainsi :

- ❖ Décentralisation de la prise de décision afin d'améliorer le niveau de gestion de l'atelier en confiant aux responsables d'ateliers et aux contremaîtres un rôle de gestionnaire de production et de stock.
- ❖ Minimisation des fluctuations du stock de fabrication afin d'améliorer sa gestion et tendre vers le stock zéro.
- ❖ Régulation des fluctuations de la demande ou du volume de production d'un poste de travail amont afin d'éviter la transmission et l'amplification de ces fluctuations.
- ❖ Réduction des délais administratifs.

Un Kanban contient généralement les informations suivantes :

- ❖ le nom et le numéro de la pièce,
- ❖ la quantité prise égale à la capacité du conteneur,
- ❖ l'adresse ou les références du poste amont,
- ❖ l'adresse ou les références du poste aval.

On distingue deux types de Kanban :

- ❖ le Kanban de production : Kanban de LANCEMENT de la production,
- ❖ le Kanban de transfert : Kanban de transit entre les postes.

### d- Le S.M.E.D :

Le SMED est une méthode d'organisation qui cherche à réduire de façon systématique le temps de changement de série, avec un objectif quantifié. Cette méthode se décompose en quatre phases.

- ❖ **L'analyse**: La méthode de changement de série actuelle est découpée en opérations élémentaires.
- ❖ **L'étude**: Il faut distinguer les opérations internes (qui ne peuvent être réalisées que quand la machine est arrêtée), des opérations externes (qui peuvent être effectuées sans arrêt de la machine). Celles-ci seront à réaliser avant l'arrêt de la machine. Le temps nécessaire à l'exécution de ces opérations est ainsi économisé, ce qui réduit considérablement le temps de changement de série.
- ❖ **La transformation**: Moyennant investissement, les opérations internes restantes seront changées en opérations externes.
- ❖ **La réduction de temps de réalisation des opérations internes restantes** : Il s'agit d'engager enfin des actions pour que les opérations internes prennent le moins de temps possible. Les machines pourront par exemple être équipées de serrages rapides d'outils.

Cette méthode permet de :

- diminuer le temps de réglage d'une machine,
- augmenter la productivité,
- augmenter la flexibilité de la production,
- éliminer les erreurs de réglage,
- simplifier les réglages et donc permettre la mise en place d'une démarche de maintenance 1er niveau.

### e- Le M.R.P :

- ❖ pour réguler la production,



- ❖ pour pouvoir s'adapter en fonction de la demande prévisionnelle et non supposer que la consommation passée se reproduira dans le futur.

**De quoi s'agit-il ?**

MRP : Material Requirements Planning puis MRP 2 : Manufacturing Ressource Planning c'est-à-dire Management des Ressources de la Production.

En partant des prévisions de vente, d'en déduire les prévisions de production afin d'optimiser les besoins et la date nécessaires à cette production.

Comment pratiquer ?

Nous déterminons les besoins des clients à un certain horizon en établissant le plan de production.

Nous déterminons les besoins bruts pour la période de planification en décomposant ceux-ci par arborescence, nous établissons ainsi le programme directeur de production.

Nous déterminons les besoins nets pour la période de planification, cela signifie que nous comparons les besoins bruts établis ci-dessus avec les produits que nous avons en stocks ou en cours de production.

Nous lançons les ordres de fabrication. Nous ordonnons les travaux.

f- La T.P.M. :

La TPM (Total Productive Management) est une démarche d'amélioration des performances bien connue des milieux industriels du secteur concurrentiel, car ses résultats sont spectaculaires et surtout pérennes.

Cette pérennité est due au fait que cette démarche, qui est un véritable projet d'entreprise, prend en compte les aspects techniques, organisationnels et surtout humains. C'est en faisant évoluer le comportement du personnel de l'entreprise que cette pérennité est assurée.

**Comment pratiquer ?**

1. Répertoire et analyser de manière systématique tous les aléas de production.
2. Choisir les machines les plus critiques en s'appuyant sur l'AMDEC.

Nous évaluons les défaillances possibles d'un équipement à partir d'une analyse fonctionnelle en s'efforçant d'en déterminer les causes et les effets.

3. Mettre au point un plan de maintenance préventive et définir qui intervient et quand.
4. Sensibiliser les opérateurs à la maintenance et aux 5 S (propreté des équipements) et les former à effectuer des tâches d'auto-maintenance.
5. Appropriation par les opérateurs de leurs machines.

**3- Autres outils :**

a- Les audits :

L'audit qualité se définit dans le cadre d'une politique d'assurance qualité menée au sein de l'entreprise, il a pour but de vérifier la validité de procédures par rapport aux objectifs définis. Par ailleurs il doit aussi vérifier que les personnes concernées connaissent et appliquent les recommandations de l'assurance qualité.

Il existe tout d'abord deux grands types d'audits, avec des fonctions différentes :

- ❖ **L'audit interne** s'effectue au sein de l'entreprise par l'entreprise elle-même, il contrôle la bonne mise en application et l'efficacité des méthodes et des pratiques préconisées par le service qualité de l'entreprise.
- ❖ **L'audit externe** est effectué par un client (ou un organisme externe) chez un fournisseur. Il permet d'avoir une certification de la qualité du produit de ce dernier.

L'objet de l'audit qualité ne concerne pas uniquement le produit, mais aussi le processus ou bien l'organisation complète. Il existe donc différents niveaux de certification en fonction de l'activité de l'entreprise et de son exigence qualité.

Les principales étapes d'un audit qualité

Il existe trois étapes dans le déroulement d'un audit :

- ❖ La phase préparatoire.
- ❖ La conduite de l'audit.
- ❖ L'exploitation de l'audit.

b- Le Kaizen ou amélioration continue :

C'est un état d'esprit au quotidien qui implique tout le monde, du manager à l'opérateur en passant par l'homme qualité...

Pour survivre, une entreprise a besoin de deux choses : innovation et amélioration continue.

Le Kaizen est aussi appelé méthode des petits pas. Ce sont des gestes quotidiens. C'est une culture. Il est représenté par une roue. PDCA signifie:

- ❖ Plan ou Préparer
- ❖ Do ou Dérouler
- ❖ Check ou Contrôler
- ❖ Act ou Assurer

Nous procédons comme suit :

**1. Plan :**

Nous définissons le problème grâce au PQQQQCC.

Nous listons les causes grâce au Brainstorming et les classons grâce à un diagramme d'Ichikawa.

Nous sélectionnons les causes principales grâce au diagramme de Pareto. Nous listons les solutions possibles et choisissons la solution optimum.

**2. Do**

Nous établissons le plan d'actions.

**3. Check**

Nous contrôlons les résultats par rapport à l'objectif que nous nous étions définis dans le PQQQQCC.

**4. Act**

Nous contrôlons les résultats dans le temps. Si ceux-ci sont positifs, nous formalisons les résultats de façon à ne pas perdre la mémoire de la réussite, nous nous posons la question de la généralisation et nous félicitons ceux qui ont travaillé avec nous à la résolution de ce problème.

Et ce, afin de réussir:

- la mise en place,
- la maintenance
- et l'amélioration du système de management par la qualité au sein de l'entreprise.

L'utilisation appropriée des méthodes et outils est une condition nécessaire, mais pas suffisante, pour obtenir des résultats bénéfiques pour les patients, les personnels et l'établissement dans son ensemble. La conduite d'une démarche qualité génère des changements dans les méthodes de travail et dans l'organisation. Leur acceptation et leur pérennisation ne pourront s'envisager que si un climat de confiance et de respect mutuel s'est instauré entre les décideurs et les acteurs dès le démarrage.

## **IV. Coûts de la qualité**

Dans le contexte économique actuel marqué par la mondialisation des échanges et l'évolution des exigences de plus en plus croissantes des marchés internes et externes, les

entreprises nationales sont amenées à améliorer la qualité de leurs produits et services en vue de renforcer leur compétitivité.

Les entreprises se sont adaptées en adoptant des approches qualité de plus en plus sophistiquées et qui permettent de fournir des produits conformes aux attentes clients.

La qualité s'étend à l'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins.

Les éléments sur lesquels repose la satisfaction des clients sont les suivants :

- ❖ Performance du produit : puissance, précision, fiabilité, esthétique
- ❖ Qualité des services d'accompagnement : entretien, réparation, conseils techniques
- ❖ Qualité des délais
- ❖ Réputation : image de marque

L'objet de la qualité est donc de fournir une offre adaptée aux Clients, avec des processus maîtrisés tout en s'assurant que l'amélioration ne se traduit pas par un surcoût général.

## **1- TYPOLOGIE DES COUTS LIES A LA QUALITE :**

Il existe deux types de coûts liés à la qualité : coût de la non-qualité et coût de la conformité.

### **a- COUT DE LA NON-QUALITE :**

C'est le coût des non-conformités de produits et des dysfonctionnements de processus. 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. Les coûts de non qualité prendront en compte les coûts des défaillances (internes ou externes).

- ❖ **Coût de défaillance interne** : Manque à gagner dû à la production des non-conformités (Coût des retouches, des rebuts, des activités humaines supplémentaires, des consommations de produits supplémentaires.
- ❖ **Coût de défaillance externe** : Coût des retards de livraison, Coût de gestion litiges avec le client. Coûts logistiques d'acheminement ou de stockage du produit de remplacement.

#### **● Objectifs du calcul du CNQ :**

##### ***\*D'assurer une meilleure prise de conscience de la valeur :***

L'association de valeurs monétaires aux erreurs commises par les employés permet d'améliorer la manière d'appréhender la non qualité. La communication sur le sujet sera améliorée.

##### ***\*Prioriser les actions d'amélioration qui ont les impacts financiers les plus grands :***

L'équivalence en terme de coût permet de réaliser une priorisation des actions en leur associant des gains financiers sur la qualité.

#### **● Calcul du coût de non qualité**

Coûts de Non Qualité =

- Coût de prévention
- + Coût de détection
- + Coût de défaillance interne
- + Coût de défaillance externe
- + Coût du préjudice commercial

**NB : coût du préjudice commercial : Coût de dégradation de l'image de l'entreprise, coût de la perte de clients.**

Il s'y ajoute des coûts de non-qualité indirects difficilement quantifiables et qui se traduisent concrètement par des pertes de part de marché.

### **b- COUT DE CONFORMITE :**

Défauts des produits : Coûts de défaillance ou coûts des malfaçons. Ce sont des coûts subis par l'entreprise, coûts résultant de l'insuffisance de la prévention.

- ❖ **Coût de prévention** : Coût de formation du personnel, Coût des actions de maintenance permettant d'assurer la stabilité du processus de fabrication, Coût des actions d'amélioration (ex : mise en place de détrompeurs).
- ❖ **Coût de détection** : coût du personnel affecté aux tâches de contrôle, amortissement des équipements de contrôle, coûts des matières et produits constituant les échantillons vérifiés s'ils sont détruits lors des contrôles (coût de leur entretien et de leur gestion).

### C- ARBITRAGE ENTRE COUT DE LA CONFORMITE ET COUT DE LA NON-QUALITE :

Il existe une relation décroissante entre les deux coûts : Plus l'entreprise dépense pour améliorer la qualité, moins elle supportera de dépenses pour la non-qualité. Il existe un optimum pour lequel la somme des coûts est minimale.

Dans le cadre de la politique des « 5 zéros », zéro défaut, zéro papier, zéro stock, zéro panne et zéro délai, l'optimum se trouve quand il y a zéro défaut.

## 2-METHODES DE GESTION DE LA QUALITE :

Le contrôle qualité est un aspect de la [gestion de la qualité](#) qui est l'ensemble des techniques d'organisation qui concourent à l'obtention d'une qualité dans le cadre du pilotage de la production de biens ou de services.

Le contrôle est une opération destinée à déterminer, avec des moyens appropriés, si le produit (y compris, services, documents, code source) contrôlé est conforme ou non à ses spécifications ou exigences préétablies et incluant une décision d'acceptation, de rejet ou de retouche.

### a- Méthode traditionnelle: Le contrôle technique à posteriori :

On se contente de vérifier que les biens qui ont été produits soient conformes à une norme de qualité.

Ce système est généralement complété en amont par un contrôle à la réception portant sur les matières reçues des fournisseurs.

En général, les contrôles portent sur des échantillons, ce qui présente des risques.

### b- Méthode récente : Le contrôle intégré de la qualité :

La qualité totale est une démarche de [gestion de la qualité](#) dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sorties (outputs). Cette démarche requiert une action à tous les niveaux de l'entreprise et à tous les instants :

- ❖ Etude de la qualité des fournisseurs
- ❖ Choix des procédés de fabrication
- ❖ Auto-contrôle de la qualité au niveau des postes de fabrication
- ❖ Exploitation des données du service après vente
- ❖ Enquête de satisfaction chez les clients
- ❖ Synthèse des différentes études et contrôles

La connaissance des coûts relatifs à la qualité et surtout les coûts de non qualité est un moyen de gestion efficace qui permet aux gestionnaires de fixer des objectifs d'amélioration. Plusieurs entreprises continuent d'accepter un niveau de performance inférieur parce qu'elles croient qu'il en coûterait plus cher de s'améliorer.

## **B. La qualité au Maroc**

### **I. Evolution, perspectives et démarche de la qualité au Maroc**

#### **1. L'historique de la démarche qualité au Maroc:**

Avec la signature des accords du GATT et l'accord d'association avec l'union européenne, le Maroc a accepté la loi du marché et l'ouverture de ses frontières pour les biens et services concurrents. A cet effet, les entreprises marocaines ont été tenues de mettre à niveau leur gestion et adopter de nouveaux outils de management pour affronter avec armes égales la concurrence mondiale.

Dans ce cadre, la qualité, par la voie de certification est devenue une exigence mondiale et un moyen incontournable pour gagner la confiance du client.

A l'instar de tous les pays qui se sont dotés d'un organisme chargé de la promotion et la mise en place de la qualité, le ministre de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (MICA), s'est donné pour objectif immédiat la création d'une association fédérant toutes les initiatives dans ce domaine ; UMAQ (Union Marocaine pour la qualité).

A tanger, un centre pour la promotion de la qualité (C.P.Q) fut créé le 14 janvier 1997. Cette association a but non lucratif se fixe pour objectif :

- ◇ De sensibiliser l'ensemble des acteurs socio-économiques sur l'importance de la qualité comme facteur de service, face à la montée des défis de la mondialisation.
- ◇ De promouvoir la démarche et le management qualité dans les secteurs : industries, services, administration, etc...
- ◇ D'assurer des actions de formation à la démarche et au management qualité ;
- ◇ D'organiser des séminaires, des colloques et toutes manifestations axées sur le thème de la qualité.

Quant aux coûts de la non-qualité, ils se sont évolués en Europe entre 15% et 20% du CA, alors qu'au Maroc, l'estimation de ces coûts est d'environ 30% pour les entreprises industrielles et peut aller jusqu'à 50% pour les service.

Ces coûts se décomposent généralement en quatre principales catégories :

- ◇ Les coûts des anomalies internes en incluant les rebuts (matières premières et MOD) ;
- ◇ Coûts des anomalies externes : il s'agit des frais engagés lorsque le produit ne répond pas aux exigences de qualité requises après avoir quitté l'entreprise ;
- ◇ Coûts de détection : ce sont les frais engagés pour financer la recherche des anomalies ;
- ◇ Les coûts de prévention : ils concernent les investissements humaines et matériels engagés pour vérifier, prévenir et réduire les distorsions (recherche des causes des anomalies, lancement de nouveaux produits, retard de facturation.. ;).

A côté de la réduction des coûts du non qualité, les entreprises marocaines sont confrontées à une compétition d'une intensité nouvelle, celle-ci constitue la vertu d'une

entreprise gagnante dans un environnement hostile.

En effet, pour réussir cet engagement dans la démarche qualité, Mr Belkahia a développé les facteurs clés de succès de la démarche qualité au sein de l'entreprise marocaine, et a posé cinq impératifs de la qualité en partant des enjeux économiques (compétitivité), financier (coût élevé), humain (responsabilité) et social (entreprise citoyenne) :

1. La conformité : la qualité, c'est la réponse parfaite aux besoins du client.
2. La prévention : vaut mieux prévenir que guérir ;
3. L'excellence : la qualité, c'est faire bien du premier coup ;
4. La mesure : il n'y a pas de qualité sans mesure ;
5. La responsabilisation : la qualité est l'affaire de tous.

Quant à la mise en œuvre de la démarche, l'auteur présente ses 10 commandements :

- ◇ Se mettre à l'écoute du client, mesurer en permanence sa satisfaction et viser l'excellence ;
- ◇ Impliquer fortement et durablement le management dans la démarche et former l'encadrement aux enjeux et concepts du management par la qualité ;
- ◇ Définir les objectifs qualité pertinents en cohérence avec l'affectation des ressources nécessaires au plan d'amélioration de la qualité, mettre en place des indicateurs de mesure et de suivi de progrès réalisés ;
- ◇ Construire des structures de travail appropriés (comité qualité, groupe de travail), responsabiliser les équipes et lancer l'amélioration de la qualité dans le travail quotidien ;
- ◇ Investir massivement dans l'éducation de l'ensemble du personnel (former les membres des équipes) pour faire évoluer les mentalités et les comportements.
- ◇ Développer les compétences du personnel et former les membres des équipes à l'utilisation des méthodes et outils appropriés ;
- ◇ mettre en place un système de recueil des suggestions du personnel et de reconnaissance des mérites des individus et des équipes ;
- ◇ communiquer fortement sur les objectifs de la démarche et sur les résultats obtenus pour accroître la motivation dans le travail ;
- ◇ inciter les fournisseurs à mettre en place des programmes d'amélioration de la qualité et les évaluer périodiquement en fonction de critères hiérarchisés (fiabilité, délais, service, prix,...) ;
- ◇ adapter la démarche au contexte socioculturel de l'entreprise et éviter l'application aveugle des systèmes « clé en main » ;

En bref, la qualité permet donc, de réduire le prix de revient et d'accroître la rentabilité de l'entreprise. Elle donne confiance aux clients, instaure la notoriété de l'entreprise, soigne l'image de marque, et permet de satisfaire les exigences des donneurs d'ordres.

Au niveau interne, la qualité est le moteur d'innovation, le moyen pour la maîtrise des coûts, et le stimulant pour un dynamisme internes.

Enfin, la qualité commence et se termine par l'éducation des hommes.

## **2.Evolutions et perspectives**

### **a. Les étapes de l'évolution :**

- 1985-1992

Le lancement de l'initiative des pouvoirs publics pour la sensibilisation à la normalisation industrielle en mettant en place de nouveaux comités techniques de normalisation.

- 1992-1994

Consacrée à la sensibilisation aux enjeux de la qualité, la vulgarisation des cercles de qualité et à la formation des cadres sur les concepts de la qualité

- 1995-1996

L'intégration du concept assurance qualité (ISO9000-1994), développement d'expertises locales, lancement du système national de certification, qualification d'auditeurs qualité, adoption des normes ISO14000, mise en place du centre de promotion de qualité de Tanger

- 1997-2000

Le lancement de la semaine qualité (1997) et le prix national qualité (1998), la constitution ou la dynamisation de plusieurs organisations telles l'UMAQ (l'union marocaine de la qualité), l'AMAQUE (l'association marocaine des auditeurs qualité)...

- 2001-2003

L'adoption de la série des normes ISO9000-2000, de normes nationales sur les aspects sociaux(SA8000)le HACCP et le management de la santé et la sécurité au travail(OHSAS18001).

- 2004 à nos jours

L'adoption des normes ISO 14001-2004, ISO 22000 sur la sécurité alimentaire et bientôt ISO 9000 version 2008.

## **b. Le soutien accordé aux entreprises en vue d'accompagner cette évolution**

Un soutien a été accordé aux entreprises, à travers le conseil direct aux entreprises apporté par le personnel du Ministère Chargé de l'Industrie et des experts internationaux dans le cadre des programmes de coopération. Par ailleurs le système des Contrats spéciaux de Formation géré par l'OFPPT (Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail) a permis aux entreprises d'engager des actions de formation sur la qualité. Par la suite, ces actions ont été consolidées avec la mise en place de EME (Euro Maroc Entreprise), le programme MEDA I QUALITE qui a touché plus de 300 entreprises industrielles pour les aider à mettre en place un système qualité conforme à la norme ISO 9001 version 2000.

La création de l'ANPME (Agence Nationale pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises) a apporté aux entreprises la possibilité d'être accompagnées sur tous les aspects pour améliorer leur compétitivité.

Pour la sensibilisation des entreprises, plusieurs guides et recueils sur les normes et les outils pour la mise en place des systèmes de management de la Qualité ont été édités aussi bien par le ministère que par l'UMAQ.

### **c. La certification des produits**

En matière de certification des produits, elle se fait en conformité aux normes est le système le plus approprié pour distinguer les produits de par le monde

### **d. La certification des systèmes de management**

La certification nationale des systèmes de management concerne principalement les domaines de la qualité, la Sécurité, l'Environnement et la Sécurité alimentaire.

Son fonctionnement et sa gestion se font en conformité avec les Guides ISO/CEI 62 et 66, avec une évolution vers le Guide ISO/CEI 17021.

### **e. L'évolution du contrôle de qualité**

La mise en oeuvre d'un nouveau système va faire référence aux normes pour la détermination des exigences ,exiger le passage par des organismes notifiés pour le contrôle des produits, fixer des exigences sur la maîtrise de la production et de la traçabilité.

Toutes les évaluations et les contrôles réalisés feront l'objet d'un dossier technique à préparer avant la mise sur le marché.

En somme, créer l'environnement approprié pour la Qualité, sur la base d'un cadre réglementaire complet garantissant la sécurité des usagers et une concurrence loyale entre les opérateurs économiques.

### **f. Les programmes accompagnant cette évolution**

Deux projets de loi sont en préparation, l'un fixant le statut de la normalisation, de la certification et de l'accréditation, l'autre sur la sécurité des produits et services industriels.

De nouveaux organes vont être mis en place à savoir :

- le CSNCA (Conseil Supérieur de la Normalisation, de la Certification et de l'Accréditation) qui aura une composition paritaire Public/privé et qui sera chargé de fixer les axes de la stratégie nationale en ce qui concerne la normalisation et la promotion de la Qualité,
- l'IMANOR (Institut Marocain de Normalisation), établissement public doté de l'autonomie de gestion

nécessaire pour développer les activités de normalisation et de certification,

- le COMAC (Comité Marocain de l'Accréditation).

### **g. Les différents axes d'amélioration**

- L'intégration de la Qualité dans les politiques sectorielles,
- L'harmonisation entre la réglementation technique et les normes,
- L'utilisation de la certification comme preuve de conformité à la réglementation,
- Le renforcement des moyens mis en place pour la Promotion/Vulgarisation,
- La sensibilisation des grands organismes sur l'importance de la certification,
- La sensibilisation des consommateurs,
- Le renforcement des mesures d'aide à la mise en place de systèmes de management basés sur les normes.



## **II. Normalisation et certification au Maroc**

### **1.La normalisation :**

#### **f. Définition :**

La Normalisation est une activité qui vise l'élaboration des normes dans un cadre faisant intervenir toutes les parties concernées.

Les normes adoptées selon une procédure faisant appel au consensus, sont des documents contenant des spécifications techniques ou autres critères précis destinés à être utilisés en tant que règles ou lignes directrices pour assurer que des matériaux, produits, systèmes, processus et services sont aptes à leur emploi.

Les normes examinées et adoptées dans un cadre regroupant toutes les parties concernées sont validées par une enquête publique permettant de s'assurer que les normes correspondent à l'intérêt général.

Les normes contribuent à simplifier et à accroître la fiabilité et l'efficacité des biens et services et constituent les référentiels de base pour tout système de certification et un outil incontestable pour le contrôle de la qualité et de la sécurité des produits et services.

Les normes sont soumises à un mécanisme d'actualisation leur permettant de refléter en permanence l'état de la technologie et de constituer un outil indispensable pour l'amélioration des exportations et la protection des consommateurs.

#### **g. Aspects traités par la normalisation :**

- Spécifications de produits
- Méthodes de mesure, d'essai et d'analyse
- Étiquetage et emballage
- Management / Organisation
- Principes de santé et de sécurité
- Terminologie et définitions
- Symboles graphiques
- Services
- Personnes
- Évaluation de la conformité

#### **h. Principes de la normalisation :**

- Consensus
- Transparence
- Indépendance des comités techniques
- Disponibilité des projets de normes et des documents nécessaires
- Actualisation : revue périodique des normes (5 ans)
- Respect des accords internationaux

**i. Fonctions et enjeux de la normalisation :**

- Permet de développer des marchés
- Aide au choix stratégiques de l'entreprise
- Favorise la protection des consommateurs
- Facilite la rationalisation de la production
- Favorise le transfert de technologies
- Aide à l'application de la réglementation

**j. Objectifs de la normalisation :**

- Promouvoir le principe d'économie
- Fournir des moyens de communication
- Protection de la santé et de la sécurité
- Compatibilité entre les produits
- Transparence de l'information sur les produits
- Protéger les consommateurs
- Promouvoir la qualité de la vie
- Promouvoir le commerce international

**k. Avantages de la normalisation :**

- Accroître la compétitivité des entreprises
- Réduire les barrières commerciales
- Assurer une meilleure sécurité des produits
- Faciliter l'interopérabilité des produits, des systèmes et des services

**l. Avantages de la normalisation pour les entreprises :**

- Renforcer la rigueur dans les méthodes de travail
- Gagner de nouveaux clients
- Conquérir de nouveaux marchés
- Réduire les coûts initiaux associés à la conception et au développement
- Augmenter les gains de productivité et diminuer les coûts de la non-qualité

**m. Bases juridiques de la normalisation au Maroc :**

- Dahir n°1.70.157 du 30 juillet 1970 relatif à la normalisation industrielle en vue de la recherche de la qualité et l'amélioration de la productivité, modifié en 1993
- Décret n°2.70.314 du 8 Octobre 1970 fixant la composition et les attributions des organismes de la normalisation industrielle
- Décret n° 2.93.530 du 20 Septembre 1993 relatif à la marque et le certificat de conformité aux normes marocaines

## **n. Organes de la normalisation :**

- Conseil Supérieur Interministériel de la Qualité et de la Productivité (CSIQP)
- Comités Techniques de Normalisation (CTNs)
- Service de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA)

### **❖ Conseil Supérieur Interministériel de la Qualité et de la Productivité (CSIQP)**

- Tutelle: Premier Ministre
- Composition:
  - Représentants des départements ministériels
  - SNIMA (Rapporteur)
- Missions:
  - Établir la stratégie de normalisation dans le cadre de politique économique
  - Donner un avis sur les projets de normes marocaines élaborés par les CTNs

### **❖ Comités techniques de normalisation (CTNs)**

- Tutelle: Ministre responsable du produit normalisé
- Composition:
  - Départements ministériels intéressés
  - Représentants du secteur semi-public
  - Organisations professionnelles du secteur privé
  - Laboratoires
  - Universités
  - Associations de consommateurs
  - Toute personnalité ou technicien dont le concours paraîtra utile
- Missions:
  - Établissement des programmes des travaux de normalisation
  - Étude et rédaction des projets de normes marocaines
  - Lancement des PNM en enquête publique
  - Mise au point définitive des PNM à l'issue de l'enquête publique
  - Réalisation d'études techniques sur la normalisation

### **❖ Service de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA) :**

- Tutelle: Ministère Chargé de l'Industrie
- Attributions:
  - Transmission aux secrétariats des CTNs des directives établies par le CSIQP
  - Centralisation et présentation pour avis au CSIQP des PNM

- Codification, impression et diffusion des normes marocaines homologuées
- Représentation du Maroc auprès des organismes étrangers et internationaux de normalisation

**o. Priorités dans l'élaboration des normes marocaines :**

- Normes demandées explicitement par les opérateurs économiques
- Normes touchant à la santé et à la sécurité
- Normes facilitant l'application des accords bilatéraux et multilatéraux de libre échange
- Normes nécessaires pour la certification

**p. Stades d'élaboration des Normes Marocaines :**

Les Normes Marocaines sont élaborées par les comités techniques de Normalisation (CTN) selon un processus qui comporte huit étapes:

**Stade 1: Stade proposition**

La première étape de l'élaboration d'une Norme marocaine vient suite à un besoin pour la Norme en question. La demande est soumise au secrétariat du CTN concerné afin de décider s'il y a lieu d'inscrire la question au programme de normalisation.

**Stade 2 : Inscription au programme annuel de normalisation**

Les projets de normes proposés sont inscrits dans le programme général de normalisation (PGN), qui est soumis au Conseil Supérieur Interministériel de la Qualité et de la Productivité (CSIQP).

**Stade 3: Stade rédaction**

Pour l'élaboration des avants projets de normes, le secrétariat du comité technique procède à la collecte des documents de base tels que les règlements, les normes étrangères et internationales. Les projets de normes sont présentés conformément au modèle établi par le SNIMA.

**Stade 4: Stade comité**

Le secrétariat du comité technique de normalisation concerné arrête les dates de tenue des réunions et prépare ces dernières et convoque les membres du comité en veillant à ce que toutes les parties intéressées soient représentées.

Le projet de norme est examiné autant de fois qu'il est nécessaire, jusqu'à ce qu'un consensus soit atteint sur le contenu technique du document. Une fois ce consensus obtenu, il est procédé à la mise au point définitive du texte en vue de sa soumission en enquête publique.

**Stade 5: Stade enquête**

Pour s'assurer que les projets de normes adoptés par les comités techniques correspondent à l'intérêt général, une large consultation (enquête publique de 3 mois) est organisée par le secrétariat du comité auprès des opérateurs économiques. Les destinataires de cette enquête sont choisis en fonction des implications techniques, économiques, juridiques et réglementaires du projet de norme dans leurs activités.

Une fois l'enquête achevée, le secrétariat prépare le document de dépouillement de l'enquête qui reflète les remarques et observations éventuelles formulées en vue de leur examen au niveau du comité.

S'il n'y a pas de remarques de fond, le PNM passe au stade approbation

### **Stade 6: Stade approbation**

Les projets de normes adoptés sont transmis par le SNIMA au CSIQP pour avis. Les membres du CSIQP sont des représentants permanents désignés nominativement par leurs départements.

### **Stade 7: Stade signature de l'arrêté d'homologation et sa publication au B.O**

Les arrêtés d'homologation des normes sont soumis par le SNIMA au visa des ministres concernés et transmis pour publication au bulletin officiel.

### **Stade 8 : Stade édition**

Lorsque l'approbation d'un projet final de Norme est acquise. Le texte définitif est envoyé pour impression finale pour procéder à la publication de la Norme marocaine. Toutes les Normes marocaines sont réexaminées à la demande de toute partie concernée ou suite à l'évolution de la norme de base.

#### **q. Bilan de la normalisation nationale :**

- Institution de 92 comités techniques de normalisation couvrant la plupart des secteurs d'activités
- Publication de 6454 normes marocaines
- Normes marocaines largement harmonisées avec les normes internationales
- Homologation de normes tenant compte des spécificités marocaines: Huile d'argane, Produits de l'artisanat, écriture tiffinaghe,...

#### **r. Statut des normes marocaines :**

- Facultatifs : En général
- Obligatoires : Marchés Publics
- Peuvent être obligatoires : Santé et Sécurité
- Certifiables : Normes de spécifications des produits et des services

#### **s. Normes et marchés publics: Avantages**

- Inciter à la performance dans l'exécution des commandes publiques
- Améliorer la qualité des produits nationaux
- Renforcer les mesures de transparence
- Organiser et rationaliser les dépenses publiques
- Fonder les spécifications d'achat sur des moyens corrects et acceptés

**t. Référence aux normes dans les marchés publics: Effets**

- L'Etat donne l'exemple à tous les acteurs
- Eviter de commander des produits bon marché qui risquent de se traduire par un surcoût
- Favoriser la prédominance de la règle mieux/moins disant
- Effet positif sur le développement de la normalisation et la certification nationales

**u. Référence aux normes dans la réglementation :**

- La référence aux normes est un mode de rédaction des réglementations techniques qui consiste à remplacer, dans le texte, l'énoncé détaillé des spécifications techniques par une référence à une ou plusieurs normes
- Les départements ministériels ont recours à ce mode de référence dans le cadre de leur compétence et en application de textes législatifs ou réglementaires divers

**v. La normalisation et le commerce international :**

- Les normes internationales contribuent à l'élimination des obstacles techniques au commerce
- L'accord OMC/OTC invite les pays signataires à adopter les normes internationales (ISO, CEI, UIT)
- L'accord OMC/OTC encourage l'harmonisation et la reconnaissance mutuelle des systèmes d'évaluation de la conformité
- L'accord insiste sur la pertinence des Normes et Guides internationaux relatifs au fonctionnement des organismes d'évaluation de la conformité

**w. La normalisation et le management de l'entreprise :**

- Les normes qui traitent des aspects clés (qualité, environnement, sécurité, ...)
- Conseil aux entreprises sur les questions de management
- Mise en œuvre de bonnes pratiques et d'un système de management efficace

**x. Normes traitant du management d'entreprise :**

- Série NM ISO 9000, systèmes de management de la qualité
- Série NM ISO 14000, systèmes de management environnemental
- NM 00.5.801, systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail

- NM 00.5.600, systèmes de management des aspects sociaux
- NM ISO 22000, systèmes de management de la sécurité des produits alimentaires
- Série ISO 27001, systèmes de management de la sécurité de l'information

#### **y. Perspectives de la normalisation marocaine :**

- Accroître le rythme de production de normes marocaines (1000 normes par an)
- Atteindre une collection nationale de 10000 normes marocaines en 2010
- Adopter les normes internationales et les normes européennes harmonisées au titre des Directives Européennes
- Sensibiliser sur l'importance de l'application des normes et de la participation au processus de normalisation
- Développer la certification de nouveaux produits
- Participer à la normalisation internationale

#### **z. Restructuration du système normatif national :**

- Réorganiser les structures de gestion des activités de normalisation, de certification et d'accréditation
- Assouplir les procédures d'élaboration des normes marocaines
- Accroître la production de normes nationales
- Impliquer davantage les opérateurs privés dans ces activités

## **2. La certification au Maroc :**

La certification est une procédure par laquelle une tierce partie, l'organisme certificateur, donne une assurance écrite qu'un système d'organisation, un processus, une personne, un produit ou un service est conforme à des exigences spécifiées dans une norme ou un référentiel.

La certification est un acte volontaire qui peut procurer aux entreprises un avantage concurrentiel. C'est un outil de compétitivité qui établit la confiance dans leurs relations avec leurs clients. Elle est délivrée par des organismes certificateurs indépendants des entreprises certifiées ainsi que des pouvoirs publics.

### **❖ Certification et qualité :**

La démarche qualité est un processus rigoureux d'amélioration continue qui a pour objet la satisfaction de tous les partenaires de l'entreprise. Elle peut être formalisée et s'appuyer sur des normes (par exemple, la norme ISO 9001) ou des référentiels.

Si la mise en œuvre d'une démarche qualité n'est pas forcément liée à une recherche de certification, l'obtention d'une certification n'est pas forcément un gage de la qualité des produits ou des services offerts par l'entreprise. Ainsi, la certification de produits industriels ou de services concerne bien leurs caractéristiques mais les textes n'imposent pas de niveau qualitatif pour les " exigences spécifiées " qui peuvent donc être fixées à un niveau qui ne correspond pas aux attentes des clients.

Cependant, qualité et certification apparaissent le plus souvent comme complémentaires. En effet, une entreprise qui a mis en place une démarche qualité formalisée peut évidemment être intéressée par la reconnaissance externe de la " qualité " que lui procure une certification délivrée par un organisme tiers. La certification lui permet de valoriser, par rapport à l'offre de ses concurrents, les produits ou les services qu'elle vend à ses clients. De plus, la perspective d'un audit de certification est un facteur de mobilisation du personnel par rapport à la démarche qualité interne.

#### ❖ **Certification et label :**

On peut rencontrer des démarches de type « label » (hors du domaine agricole ou alimentaire) ou « contrôlé par un organisme indépendant ». Elles ne constituent pas des certifications. Ces pratiques ne sont pas encadrées par des dispositions réglementaires mais sont licites tant qu'elles n'induisent pas de confusion avec une véritable certification dans l'esprit du public. Il faut également noter qu'une certification n'est pas une indication d'origine ou de provenance géographique comme peut l'être un label agricole.

#### **a. Quels sont les différents types de certifications volontaires ?**

Dans les domaines de l'industrie et des services, il existe plusieurs types de certifications volontaires qui répondent à des besoins différents. Certaines s'intéressent aux systèmes de management (certifications sur la base des normes ISO 9001 et ISO 14001), d'autres aux produits ou aux services finaux (certification de produits industriels ou de services, Key Mark).

- La certification ISO 9001 d'une entreprise garantit que son système de management de la qualité est fondé sur des principes dont l'« approche processus » et l'« orientation client » sont les plus importants. Elle est délivrée sur la base de la conformité à la norme internationale ISO 9001. C'est avant tout un outil de confiance entre clients et fournisseurs.
- La certification ISO 14001 permet à une entreprise de faire attester la conformité de sa politique et de ses processus aux exigences relatives à l'élaboration, la mise en œuvre, la maintenance et l'évaluation d'un système de management environnemental.
- La certification de personnel atteste la compétence de professionnels pour accomplir des tâches déterminées au regard de critères préétablis. Elle vise à fournir aux clients une base d'appréciation plus objective sur la qualification professionnelle des individus.
- La Keymark est une marque de certification européenne volontaire qui atteste de la conformité des produits à des normes européennes afin de répondre aux besoins des entreprises dont le marché est européen. Elle doit être obligatoirement apposée à côté d'une marque de certification nationale délivrée par un organisme certificateur autorisé par le Comité européen de Normalisation (CEN).

#### **b. Qu'est-ce que la certification des produits industriels et des services ?**



La certification des produits industriels et des services s'adresse avant tout au client final, consommateur ou utilisateur. En effet, l'approche qualité du produit ou service repose sur un niveau de résultat défini dans un référentiel par un ensemble de caractéristiques auxquelles le produit ou le service doit répondre.

Pour les entreprises ou les organismes qui recherchent une certification, il s'agit avant tout de valoriser leurs produits industriels ou leurs services en se différenciant par rapport à leurs concurrents. En effet, elle apporte la preuve objective, émanant d'un organisme indépendant, que ceux-ci disposent effectivement des caractéristiques définies dans un référentiel et faisant l'objet de contrôles.

Pour le consommateur ou le client, il s'agit de mieux acheter. Donner la préférence à un produit industriel ou à un service certifié est le moyen d'obtenir des garanties. Ainsi, la certification peut être un critère de choix parmi les différentes offres existantes.

La certification des produits industriels et des services peut être délivrée par les organismes certificateurs à des fins commerciales ou non commerciales. Elle est encadrée par le Code de la Consommation, ce qui n'est pas le cas des autres certifications.

### **c. Qu'est-ce qu'un référentiel de certification ?**

Un référentiel est un document technique définissant les caractéristiques que doit présenter un produit industriel ou un service et les modalités du contrôle de la conformité à ces caractéristiques.

Un référentiel est élaboré et validé en concertation avec des représentants des diverses parties intéressées : professionnels, consommateurs ou utilisateurs, administrations concernées.

Un référentiel peut s'appuyer sur une norme, c'est-à-dire sur un document destiné à servir de référence, élaboré par les parties intéressées par consensus.

Chaque référentiel de certification définit son propre champ d'application et comporte :

- Les caractéristiques retenues pour décrire les produits ou les services qui feront l'objet de contrôles, les valeurs limites des caractéristiques éventuellement exigées pour la certification et les modalités retenues pour classer ces produits ou ces services en fonction de leurs caractéristiques ;
- La nature et le mode de présentation des informations considérées comme essentielles et qui doivent être portées à la connaissance des consommateurs ou des utilisateurs ;
- Les méthodes d'essais, de mesure, d'analyse, de test ou d'évaluation utilisées pour la détermination des caractéristiques certifiées et qui, dans la mesure du possible, devront se référer aux normes homologuées existantes ;
- Les modalités des contrôles auxquels procède l'organisme certificateur et ceux auxquels s'engagent à procéder les fabricants, importateurs, vendeurs des produits ou prestataires des services faisant l'objet de la certification ;
- Le cas échéant, les engagements pris par les fabricants ou prestataires concernant les conditions d'installation des produits ou d'exécution des services certifiés, les conditions du service après-vente et de la réparation des préjudices causés aux utilisateurs ou consommateurs par la non-conformité du produit ou du service aux caractéristiques certifiées.

#### **d. Comment obtient-on une certification ?**

La certification est une démarche volontaire. Toute entité, pour l'activité de laquelle existe un référentiel, peut demander à faire certifier ses produits industriels ou ses services.

S'il n'existe pas de référentiel, une démarche collective peut être initiée par une organisation auprès d'un organisme certificateur existant ou à créer. Une démarche d'origine individuelle, si elle ne correspond pas à un besoin collectif, a peu de chance d'aboutir dans la mesure où les référentiels doivent être élaborés sur une base collective et consensuelle.

L'organisme certificateur assure l'instruction du dossier. Il examine la demande de certification et procède à l'évaluation des produits industriels ou services concernés (notamment au moyen d'essais, audits...) au regard des caractéristiques énoncées dans le référentiel. En se fondant sur les informations recueillies, il décide d'octroyer ou non la certification. Celle-ci est accordée pour une durée limitée pendant laquelle une surveillance est exercée par l'organisme certificateur.

L'obtention d'une certification a évidemment un coût correspondant aux frais de gestion du dossier, frais d'essais et d'audits, droit d'usage de la marque, etc.

#### **e. Quelles sont les garanties de crédibilité de la certification ?**

Trois partenaires sont impliqués dans l'utilisation de la certification : l'entité qui demande la certification pour ses produits industriels et ses services, l'organisme certificateur et le consommateur ou client. Chacun d'eux doit pouvoir être certain des autres. C'est pourquoi, les pouvoirs publics ont mis en place un dispositif, fixé par le Code de la Consommation, qui instaure la confiance à travers la transparence et l'accréditation.

Le dispositif en vigueur :

- Implique les acteurs socio-économiques, consommateurs, utilisateurs et pouvoirs publics lors des phases d'élaboration et de validation des référentiels qui permettront l'exercice de l'activité de certification, l'organisation de cette concertation incombant à l'organisme certificateur ;
- Présente des garanties pour le consommateur : compétence et impartialité de l'organisme certificateur, mention de l'existence des référentiels au Journal Officiel, possibilité de consulter gratuitement les référentiels auprès de l'organisme certificateur, obligation d'accompagner toute référence à la certification dans la publicité d'informations claires sur la nature et l'étendue des caractéristiques certifiées.

#### **f. Quelles sont les obligations des organismes certificateurs ?**

Le Code de la Consommation impose aux organismes certificateurs et aux entreprises certifiées un certain nombre d'obligations qu'ils doivent respecter sous peine de sanctions.

Les organismes certificateurs ont les obligations suivantes :

- **La déclaration d'activité** : Peuvent seuls procéder à la certification de produits industriels ou de services les organismes qui ont déposé auprès du Ministère chargé de l'Industrie une déclaration de leur activité, accompagnée d'un dossier de nature à

établir leur impartialité et leur compétence. Elle fait l'objet d'une mention au Journal Officiel.

- **L'impartialité et la compétence** : L'impartialité et la compétence d'un organisme certificateur sont appréciées au regard des normes en vigueur. Les organismes qui bénéficient d'une accréditation par une instance reconnue à cet effet par les pouvoirs publics sont dispensés de fournir ces dernières informations.
- **La validation concertée des référentiels** : Il incombe à l'organisme certificateur d'élaborer et de valider chaque référentiel en concertation avec les représentants des diverses parties intéressées, notamment les associations ou organismes représentatifs des professionnels, des consommateurs et des utilisateurs ainsi que les administrations concernées.
- **La transparence** : Les caractéristiques essentielles contrôlées des référentiels sont publiées sous la forme d'un avis dans le Journal Officiel. La consultation des référentiels s'effectue soit gratuitement sur place auprès de l'organisme certificateur, soit par la délivrance de copies aux frais du demandeur.

Toute référence à la certification dans la publicité, l'étiquetage ou la présentation des produits industriels ou des services, ainsi que sur les documents commerciaux qui s'y rapportent, doit être accompagnée d'informations claires sur la nature et l'étendue des caractéristiques certifiées.

#### **g. Organismes certificateurs :**

- SNIMA : Service de Normalisation Industrielle Marocaine
- Moody Certification
- DNV Certification
- Groupe AFNOR
- Bureau Veritas certification Maroc
- Aqm : Association pour le développement de la qualité au Maroc
- TUV Certification Maroc

#### **h. Le processus de certification de produits :**

Le processus d'attribution du droit d'usage de la marque se déroule selon les étapes suivantes.

##### **1. Soumission de la demande :**

La demande de certification doit contenir tous [les éléments demandés](#).

##### **2. Examen de la recevabilité de la demande :**

À la réception de cette demande, l'organisme de certification procède à l'étude de recevabilité de la demande en examinant le dossier technique que lui a remis le demandeur pour juger de l'opportunité de poursuivre le processus de certification.

### **3. Désignation de l'équipe de vérification :**

Si la demande est recevable, l'organisme de certification désigne une équipe de vérification compétente dans le secteur d'activité concerné par la certification, principalement constituée d'un Responsable de vérification et éventuellement d'un autre agent de vérification.

### **4. Réalisation de la visite :**

L'équipe de vérification effectue la visite conformément aux circulaires [générale](#) et [particulière](#), ainsi qu'aux procédures définies par l'organisme de certification.

### **5. Vérification de la conformité des produits finis :**

À la fin de la visite, l'équipe de vérification prélève en usine ou dans le commerce les échantillons nécessaires aux essais qu'elle remet au laboratoire désigné par l'organisme de certification.

Les essais portent sur les caractéristiques garanties prévues dans les normes. Ils doivent être effectués sur un minimum d'échantillons définis au niveau des normes ou à défaut, dans la circulaire particulière relative au produit en question.

Au vu des rapports de vérification et d'essais, le comité technique formule un avis d'accord ou de refus du droit d'usage de la marque. Il peut également proposer la réalisation d'une visite complémentaire ou inviter le demandeur, avant de formuler son avis définitif à améliorer tel ou tel point de sa fabrication ou de son contrôle.

La décision finale prise par l'organisme certificateur est notifiée au demandeur.

Si la décision est favorable, le certificat du droit d'usage de la marque de conformité est délivré au demandeur et la décision est publiée au bulletin officiel.

## **III. Problématique et hypothèses de recherche**

### **1. Complexité de l'entreprise et du processus de mise en œuvre de la démarche qualité**

#### **a. Complexité de l'entreprise**

Plusieurs auteurs ont travaillé sur l'entreprise et sa complexité. « L'entreprise est complexe par sa nature » [MANZANO, 1998, p 18]. « Les multiples variables de son milieu extérieur combinées à ses nombreux facteurs de production font de l'entreprise un système complexe. » [MANZANO, 1998, p 18]. De même ajoute MANZANO, « Si nous nous positionnons par rapport à l'approche de LE MOIGNE, là aussi, nous pouvons assimiler l'entreprise à un système complexe. Son but est bien de fabriquer, et elle se donne les moyens d'assurer cette mission en investissant et en structurant ces outils. Elle définit son organisation (elle s'auto-organise), afin de donner la meilleure réponse à son environnement ». [MANZANO, 1998, p 18].

#### **b. Complexité du processus de mise en œuvre de la démarche qualité**

Nous avons vu que le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité peut être considéré comme un projet de changement, or un projet est en lui-même complexe. En effet, la norme NFX50-105, 1991 rappelle qu' « un projet fait intervenir des disciplines multiples, étrangères les unes aux autres, dont il faut coordonner les activités parfois contradictoires. C'est en cela qu'il présente souvent une grande complexité. »

### **c. Complexité de l'environnement**

De même, pour BERTRAND et GUILLEMET, « l'environnement évolue rapidement et nous ne pouvons le considérer comme un objet statique. Certains auteurs notent que l'environnement devient de plus en plus complexe et de plus en plus incertain. » [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 104].

### **d. Complexité du contexte socioculturel**

Le contexte culturel fait partie à la fois de l'environnement externe et de l'environnement interne par l'intermédiaire du personnel qui est une composante interne de l'entreprise puisque « la culture est une programmation mentale collective » [HOFSTEDE, 1994, p 20].

## **2. l'entreprise marocaine**

### **a. Evolution de l'entreprise**

<b>Génération</b>	<b>Evolution de l'entreprise</b>
Génération 1	Résultat de l'interventionnisme public, suite à l'insuffisance du secteur public. Création d'une économie socialiste à partir d'unités de production à capital public.
Génération 2	Résultat de la stratégie de substitutions aux importations, volonté d'indépendance économique face aux pays du Nord.
Génération 3	Entreprises qui se sont créées pour tirer parti des avantages comparatifs en vue de promouvoir l'exportation.
Génération 4	Entreprises confrontées à la concurrence et à la mondialisation après la signature des accords du GATT à Marrakech en 1994.

### **b. Typologie de l'entreprise au Maroc**

Au niveau de la typologie, la CGEM classe l'entreprise marocaine comme suit :

- ✚ Entreprises publiques
- ✚ Entreprises Filiales de multinationales
- ✚ PME à structure moderne
- ✚ PME à structure familiale

Les PME touchent tous les secteurs d'activité. D'après une étude réalisée en 2001 par le Ministère marocain chargé des PME/PMI, ces entreprises représentent environ 95 % du tissu économique marocain. Les PME contribuent pour 10 à 20 % du PNB alors que cette

contribution est de l'ordre de 60 % dans les pays développés. Signalons que le secteur informel représente encore une part d'activité importante.[CGEM, 1998].

### **c. Perspectives de l'entreprise au Maroc**

La CGEM et le MCIEM prévoient que près du tiers des entreprises marocaines risquent de disparaître des conséquences de la Mondialisation suite à l'ouverture des frontières à l'horizon 2010 si des mesures appropriées ne sont pas prises.[CGEM, 1998].

## **IV. La prise en compte de la dimension socioculturelle dans le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité**

L'entreprise doit changer pour rester compétitive. Nous avons introduit à cet effet la démarche Qualité, comme démarche de changement pour la survie et le développement de l'entreprise.

### **1. Les enjeux de la prise en compte de la dimension socioculturelle dans le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité**

Suite à la mondialisation la perspective d'un monde régi par une culture planétaire se révèle problématique et que la phase actuelle de mondialisation détermine une large apparition des différences culturelles. Cette différence se retrouve au niveau du management puisque pour le même problème : le diagnostic, la solution préconisée et la façon de résoudre le problème sont différents et dépendent fortement des dimensions culturelles d'où la nécessité d'une mise en œuvre locale de principes universels. La démarche Qualité étant un système de management, ne peut donc ignorer la diversité des cultures. De nombreux auteurs imputent ainsi la réussite ou l'échec des cercles de qualité par exemple à leur adaptation ou non au contexte socioculturel.

Owen James STEVEN professeur à l'INSEAD a étudié le rôle des différences culturelles sur le management. Il s'agit d'un cas de conflit entre deux directeurs de département, les étudiants sont composés de français, d'Allemands et des Britanniques.

La principale conclusion à laquelle les chercheurs ont abouti est la suivante : Pour le même problème : le diagnostic, la solution préconisée et la façon de résoudre le problème

sont différents et dépendent fortement des dimensions culturelles.

Le modèle et la structure des organisations dépendent aussi des dimensions culturelles.

En accord avec THEVENET et VACHETTE, nous pensons que « Culture, rationalité, compétence sont toutes trois nécessaires même si elles sont distinctes. Développer une approche uniquement rationnelle du management sans tenir compte de la culture, tout espérer du charisme des leaders, attendre du poids de la culture qu'il façonne des conduites pertinentes, tout cela relève d'une vue trop étroite des comportements dans les organisations ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 238].

### **✚ Démarche Qualité et dimension socioculturelle**

SHIBA considère que « les concepts du TQM ont été développés au fil des années par un grand nombre d'entreprises qui cherchaient à améliorer la qualité de leurs produits et de leurs services.

Ce n'est pas une philosophie abstraite. Il n'y a pas non plus une seule bonne méthode d'application du TQM. Celle-ci doit être adaptée à la culture et à l'histoire de chaque entreprise ». [SHIBA, 1997, p.44]

Pour Marie-Reine BOUDAREL, « Mettre en mouvement l'entreprise en direction de la qualité totale, c'est agir sur les quatre éléments qui la constituent : la culture, le management, les structures et les systèmes ». Et l'auteur de continuer « L'amélioration de la Qualité entraîne inévitablement des changements. Ces derniers peuvent être organisationnels, techniques, mais le changement le plus important, celui qui rencontre le plus d'obstacles est le changement de mentalité. » [BOUDAREL, page 22, Octobre 2000].

Evoquant l'expérience des cercles de qualité au Japon, POTIE souligne « Sans pour autant occulter ces approches, ils ont développé une manière de faire qui s'intègre à leur culture. C'est dans le contexte culturel et social qu'il faut voir la réussite des cercles au Japon. C'est dans les caractéristiques de notre contexte ainsi que dans notre précipitation qu'il faut peut-être voir l'échec relatif de ces mêmes cercles en France. » [POTIE, p. 45, 1991].

Prenant à titre d'exemple les lois AUROUX, KOURILSKY-BELLIARD relate les difficultés de la mise en place des cercles de qualité. « Les lois AUROUX de 1982 illustrent, de notre point de vue, ces conséquences négatives d'un changement culturel décrété. C'est lois visaient à rendre obligatoire, dans les entreprises d'une certaine taille, l'organisation de réunions d'expression des salariés. Or, un recul de quelques années montre que cette obligation n'a guère été suivie d'effet ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 169].

## **2. La démarche qualité, un projet de changement**

Nous allons présenter dans ce qui suit la démarche Qualité en tant que projet de changement. Pour cela, nous allons présenter d'abord la démarche qualité, montrer que cette démarche doit être managée comme un projet et quels sont les risques de l'environnement socioculturel associés au projet. Les entreprises doivent changer pour survivre et se développer, nous allons par la suite nous intéresser au changement et à l'évolution de l'entreprise.

Définitions et concepts

L'ISO 8402 définit le concept de Qualité par « L'ensemble des caractéristiques d'une Entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites ». Cette définition a évolué et ISO 9000 : 2000 définit le concept de Qualité comme suit : « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». L'exigence étant définie par « Besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés ». Par ailleurs, ISO 8402 définit le Management par la Qualité Totale par « 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 tous les membres de l'organisme et pour la société ».

SHIBA définit « le management par la qualité totale comme un système évolutif, développé avec succès dans les industries, destiné à l'amélioration continue des produits et des services, dans le but d'accroître la satisfaction du client dans un monde en rapide évolution ». [SHIBA, 1997, p.44].

### **a. Evolution du concept Qualité**

Le concept de Qualité ainsi que la démarche Qualité ont suivi une évolution allant de la conformité des spécifications ; l'adéquation à l'usage ; l'adéquation aux coûts ; à l'adéquation

avec les valeurs et avec l'environnement social et global, le tout formalisé tels que le système de management de la qualité ou les référentiels d'excellence (Modèles DEMING, EFQM, BALDRIGE).

### **b. Principes de la qualité et principes fondamentaux de l'excellence**

<b>Principes de la Qualité ISO 9000 :2000</b>	<b>Principes fondamentaux de l'excellence EFQM, 1999</b>
	Orientation Résultats
Ecoute client	Orientation Client
Leadership	Leadership et constance de la vision
Implication du personnel	Développement et implication du personnel
Approche processus	Management par les processus et par les faits
Approche factuelle pour la prise de décision	
Management par approche système	
Amélioration continue	Processus continus d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration
Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :	Développement du Partenariat
	Responsabilité à l'égard de la collectivité

Nous constatons que les principes de la Qualité centrés sur le client se retrouvent dans les principes fondamentaux de l'excellence qui tiennent compte de l'ensemble des parties prenantes (clients, personnel, collectivité et actionnaires).

Les techniques et démarches

Plusieurs méthodes sont possibles pour mettre en oeuvre une démarche qualité. Toutes ces méthodes sont issues du PDCA. Nous constatons qu'aucune démarche ne prend en compte le contexte socioculturel.

### **c. Les systèmes de management par la Qualité**

Dans ce qui suit nous considérons les différents systèmes de management relatifs à la Qualité :

- 1- Modèle CGEM9 (Charte Qualité de l'entreprise), [CGEM, 1998]
- 2- Systèmes de Management de la Qualité ISO 9001: 2000. Exigences
- 3- Modèle Prix Marocain de la Qualité, [MCIEM10, 1998].
- 4-Système de management de la qualité ISO 9004 : 2000, –Lignes directrices pour l'amélioration des performances.
- 5- Les référentiels d'excellence (TQM11)

- Modèle CGEM (Chartes de l'entreprise)

La Commission de la Compétitivité et du Progrès de l'Entreprise de la CGEM a élaboré cinq Chartes : Qualité, Technologie, Ressources Humaines, Marketing, Systèmes d'information. Ces chartes visent la mise à niveau de l'entreprise marocaine.

- Système de Management de la Qualité (ISO 9 000 : 2000)

Il s'agit d'un ensemble d'exigences destinées à la certification des organismes.



- Système de management de la qualité (ISO 9 004 : 2000)

Il s'agit d'un ensemble de recommandations (Lignes directrices) destinées à l'amélioration des performances.

- Prix Marocain de la Qualité

Un modèle Qualité s'inspirant du modèle international est mis en place au niveau national. C'est ainsi que le Prix Marocain de la Qualité a été institué au Maroc à partir de 1998.

- Les référentiels d'excellence

Il existe trois modèles d'excellence au niveau international, le Prix Deming pratiqué au Japon depuis 1951, le Prix Malcolm Baldrige mis en place aux Etats-Unis en 1987 et le Prix EFQM, modèle de performance des entreprises européennes depuis 1991.

Implication du personnel

L'implication du personnel est bien explicitée par la définition du Management par la Qualité Totale qui stipule « 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 tous les membres de l'organisme et pour la société » [ISO 8402, 1995 ].

L'implication du personnel est bien formulée par les deux Principes de la Qualité [ISO 9 000: 2000].

#### d. **la démarche Qualité est un projet de changement.**

Pour ce faire, nous allons d'abord introduire le rôle de l'apprentissage dans le changement, le changement est l'apprentissage de nouvelles capacités collectives et que tout changement passe par un apprentissage. Nous allons montrer que le TQM13 est un système d'apprentissage qui se concentre sur le développement des compétences à chaque niveau.

la démarche Qualité étant un projet de changement, comment conduire ce changement dans un contexte socioculturel ?

Changement et apprentissage :

CROZIER et FRIEDBERG considèrent le changement comme un apprentissage de nouvelles capacités collectives.

Mais « l'apprentissage collectif ne signifie pas assimilation de modèle déjà existant que l'on emprunterait à l'extérieur ou que des penseurs novateurs auraient développé de façon intellectuelle ». [REITTER R., 1991, p 48]. C'est plutôt: « le processus à travers lequel un ensemble d'acteurs, partie prenante d'un système d'action, apprend- c'est-à-dire invente et fixe- de nouveaux modèles de jeu, avec leurs composantes affectives, cognitives et rationnelles » [CROZIER et FRIEDBERG , 1977, pp 341-342].

Apprentissage et démarche qualité :

SHIBA décrit « le TQM comme un système d'apprentissage qui se concentre sur le développement des compétences à chaque niveau. Il améliore les ressources humaines ». Cet

auteur soutient que « l'aspect le plus important du TQM réside dans le développement de l'individu, l'encouragement de l'homme à l'apprentissage. En particulier, il exige des dirigeants de développer leur connaissance de la théorie et de la pratique de la qualité » [SHIBA, 1997, p. 495 et 496].

### Apprentissage et Modèle d'excellence EFQM

Le référentiel d'excellence attache une grande importance à l'apprentissage. Parmi les huit principes fondamentaux de l'excellence le principe concernant les processus continus d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration stipule : « la performance de l'organisation est optimisée lorsqu'elle s'appuie sur le management et le partage des connaissances au sein d'une culture d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration continus ». [ EFQM, 1999, p 6].

## **3. La démarche Qualité au Maroc**

### **Historique et enjeux**

La mondialisation, l'ouverture des frontières à l'horizon 2010 imposent aux entreprises marocaines d'être compétitives pour survivre et se développer. Ces entreprises doivent améliorer leurs performances. Or la démarche Qualité est un outil puissant d'amélioration de performances.

DRUCKER souligne à cet effet :« L'avantage concurrentiel décisif se situe aujourd'hui dans la mise en œuvre de savoirs. J'en prendrais pour exemple les pratiques japonaises innovantes telles que la qualité totale, la production juste à temps, l'analyse des coûts par activité ; ou encore la façon dont les PME suisses et allemandes peaufinent le service à la clientèle. Par conséquent, les pays en voie de développement ne peuvent plus considérer le faible coût de leur main d'œuvre comme l'atout maître sur lequel fonder leur développement. » [DRUCKER Peter, 1996, p. 202 ].

Les premières démarches Qualité sont apparues au Maroc au milieu des années 80. Ces démarches ont concerné quelques grands groupes nationaux et des filiales de sociétés multinationales, confrontées à la concurrence internationale.

### **Démarche Qualité et contexte socioculturel marocain**

Nos travaux de recherche qui ont comme champ d'expérimentation le groupe OCP et quelques PME marocaines, montrent effectivement que la dimension socioculturelle joue un rôle important dans l'application des démarches Qualité. Si les concepts et les principes de la Qualité paraissent universels, chaque entreprise développe à sa façon son processus de mise en oeuvre.

Pour réussir une démarche, il faut maîtriser ce processus de mise en œuvre. Cette maîtrise passe nécessairement par l'implication et la participation du personnel à tous les niveaux. La prise en compte du contexte socioculturel permet, entre autres, d'obtenir cette participation et cette implication. L'analyse d'une quinzaine de dimensions culturelles montre que ces dernières jouent un rôle important dans la mise en oeuvre de la démarche Qualité.

L'utilisation des leviers et la prise en compte des résistances permettent de maîtriser la conduite du changement par Qualité.

### **Spécificités de la culture marocaine**

Dimensions culturelles	Culture nationale	Culture Entreprise	Culture de groupes professionnels		
			Opérateurs	Encadrement	Dirigeants
1. Dimension temporelle	Très polychrone (5)	Monochrone/ Polychrone (3) à Très polychrone (5)	Très polychrone (5)	Très polychrone (5)	Monochrone/ Polychrone (3)
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très rapprochée (5)	Rapprochée (4) à Très rapprochée (5)	Très rapprochée (5)	Très rapprochée (5)	Rapprochée (4)
3. Nature du Contexte	Très riche(1)	Très riche(1) à Riche/pauvre (3)	Très riche(1)	Riche (2)	Riche/pauvre (3)
4. Attitude environnement	Très Passive (1)	Très Passive (1) à Passive/active (3)	Très Passive (1)	Passive (2)	Passive/active (3)
5. Contrôle incertitude	Faible (2)	Faible (2) à Faible/fort (3)	Faible (2)	Faible (2)	Faible/fort (3)
6. Objectivité/ subjectivité	Forte subjectivité (1)	Forte subjectivité (1) à Subjectivité/objectivité(3)	Forte subjectivité (1)	Subjectivité (2)	Subjectivité/objectivité(3)
7. Individualisme / collectivisme	collectivisme fort (5)	Individualisme/ collectivisme (3) à collectivisme (4)	collectivisme (4)	Individualisme/ collectivisme (3)	Individualisme/ collectivisme (3)
8. Le limité ou le diffus	Très diffus (1)	Très diffus (1) à Limité/diffus (3)	Très diffus (1)	Diffus (2)	Limité/diffus (3)
9. Niveau d'éducation et de formation	Analphabétisme 45%	Aucun à supérieur 3eme cycle	Aucun à supérieur 1 <sup>er</sup> cycle	Secondaire à Supérieur- (3 à 4)	Supérieur 2 et 3ème cycle
10. Interchangeabilité des rôles	Forte/faible(3)	Forte M (2) à Forte/faible(3)	Forte/faible(3)	Forte/faible(3)	Forte M (2)
11. Universel/ particulier	Particulier (2)	Particulier (2) à Universel (4)	Particulier (2)	Particulier/ universel(3)	Universel (4)
12. Distance hiérarchique	Très élevé (1)	Elevé (2) à Faible (4)	Elevé (2)	Elevé/Faible(3)	Faible (4)
13. Niveau de confiance	Faible (2)	Elevé (4) à Très élevé (5)	Elevé (4)	Elevé (4)	Très élevé (5)
14. Niveau motivation	Très faible (1)	Faible (2) à Elevé 5	Faible (2)	Faible /Elevé(3)	Elevé 5
15. Réalisation / position sociale	Forte position sociale (1)	position sociale (2) à Réalisation (4)	position sociale (2)	position sociale /Réalisation(3)	Réalisation (4)

### Propositions d'actions pour conduire le changement par la qualité

Dimensions culturelles	Propositions d'actions	Dir.	Enc.	Opé.
1-Dimension Temporelle	Mettre en place le management par projet.	●	●	●
	Construire la démarche de changement sur l'approche systémique.	●	●	
2-Dimension Spatiale	Initier la démarche par l'amélioration continue et l'approche processus	●	●	
3- Nature du contexte	Construire sur les leviers, prendre en compte les résistances.	●	●	●
	Respecter les valeurs et l'identité culturelle. Faire référence au message moral de l'Islam	●	●	●
	Elaborer un plan de formation action intégrant la prise en compte de la dimension socioculturelle	●	●	●
	Construire la démarche par l'appropriation et la formation action	●	●	●
4-Attitude face environnement	Initier le fonctionnement des Equipes opérateurs par les modes opératoires.			●
5- Contrôle de l'incertitude	Initier la formalisation par l'approche processus		●	
7- Individualisme-Collectivisme	Construire la démarche sur le management participatif. EPQ, Equipes Processus, Equipes Systèmes, Equipes Opérateurs	●	●	●
9- Niveau d'éducation et de formation	Adapter un processus de formation action au contexte.	●	●	●
	Initier la mise en place des équipes de travail à tous les niveaux par la formation action.	●	●	●
	Relever le niveau d'instruction des opérateurs (Alphabétisation).			●
	Utiliser la langue nationale dans les travaux des Equipes Opérateurs (CQ)			●
11- Universel et particulier	Mettre en place un code de conduite élaboré par une équipe en interne (discipline librement consentie)	●	●	●
12- Distance hiérarchique	Regrouper dans les équipes de travail les différents niveaux de l'entreprise.	●	●	●
	Regrouper dans les sessions de formation action les différents niveaux de l'entreprise.	●	●	●
13- Niveau de confiance	Démontrer l'engagement et l'exemplarité du leadership porteur de valeurs	●		
14- Niveau de motivation	Mettre en place un système de reconnaissance cohérent avec le système d'évaluation	●	●	●
15- Réalisation-position sociale	Evaluer les systèmes, les processus et les activités avant d'évaluer les acteurs	●	●	●
	Mettre en place un système d'évaluation du personnel cohérent avec le système de management	●	●	●

## **C. Etude de cas : Cas de l'Office Chérifien de Phosphates**



### **I. Le Groupe OCP, contexte et enjeux de la démarche**

La mission du Groupe OCP est l'exploration, l'extraction, le traitement, la valorisation et Commercialisation du phosphate et produits dérivés. Le Groupe OCP exporte la quasi-totalité de sa production de phosphate, soit sous forme de minerai brut, soit sous forme de produits dérivés.

Il opère dans un marché très concurrentiel, ouvert sur les cinq continents. L'environnement Commercial et industriel impose au groupe OCP d'être à l'écoute du client et à la recherche de l'amélioration continue. Le Groupe OCP est leader mondial dans l'industrie des phosphates sous toutes ses formes. Il œuvre pour maintenir cette position privilégiée en vue de valoriser davantage les richesses phosphatières du Maroc.

La démarche Qualité au sein du Groupe OCP a été initiée en 1986. Le groupe OCP s'est fixé comme objectif de formaliser davantage la mobilisation de l'intelligence de ses opérateurs et de ses cadres vers l'excellence en mettant en place dans les sites de production, un concept de créativité et de reconnaissance au niveau des opérateurs. Il s'agit du concept "cercle de qualité".

Le groupe déploie des efforts importants pour la généralisation de cette démarche à l'ensemble de ses unités.

Cette construction s'est faite de bas en haut, avec l'encouragement de la direction générale. En 1990, le Groupe OCP a voulu inscrire cette démarche dans un cadre fédérant l'ensemble des potentialités de l'entreprise. Ainsi le concept "Qualité Totale" appelé à l'OCP "Approche Qualité Totale" a-t-il été initié, avec les groupes d'amélioration qualité. En 1995, l'assurance qualité est mise en place, pour actualiser le système documentaire et focaliser l'attention sur la traçabilité et la maîtrise des risques de dérive. Ensuite, d'autres concepts ont été introduits telle que la TPM : Total Productive Maintenance

La construction de bas en haut s'est traduite par la mise en place de quelque 500 cercles de qualité, une cinquantaine de groupes d'amélioration, des prix internes et des forums pour faire valoir les travaux des cercles de qualité et des groupes d'amélioration. Actuellement la démarche "Management par la Qualité", vise un système de management global intégrant la qualité, la sécurité et l'environnement.

Evoquant les principales difficultés rencontrées, le directeur de la qualité du groupe souligne :

« Dans ce parcours, les principales difficultés rencontrées ont été la multitude des outils présentés, ainsi que le choix de développer la culture, la démarche Qualité, de bas en haut. Ces difficultés ont toutefois eu l'intérêt de créer une émulation, qui s'est traduite par un

véritable volontariat des opérateurs pour l'institution d'une démarche Qualité et un vaste champ d'outils aidant à la recherche de la Qualité ».[RHERHRHAYE, 2000].

## **II. Déroulement**

L'étude va se dérouler dans le site qui a vu la naissance du 1er cercle de Qualité du Groupe OCP après une formation destinée aux cadres dirigeants du site. Il s'agit de la Direction des Exploitations minières de Gantour30 (Youssofia et Benguérir).

Les objectifs de la démarche qualité au niveau du Groupe OCP définis par une note d'engagement du Directeur Général sont : la satisfaction des clients, la satisfaction du personnel, l'amélioration des résultats opérationnels et l'intégration dans la vie de la collectivité. Ces objectifs sont déclinés au niveau du site OCP/DEG.

En ce qui concerne le Système de Management de la Qualité, il a été proposé en 1998 au groupe OCP d'introduire à DEG la démarche d'Auto-Evaluation selon le référentiel d'excellence EFQM. Après une formation au référentiel d'excellence EFQM, une auto-évaluation de l'entité au niveau des divisions a été réalisée en 1998. Un plan d'actions a été élaboré à cet effet.

OCP/DEG avait déjà mis en place depuis 1990 une équipe de pilotage de la démarche au niveau de la direction du site appelé Comité Qualité Direction et qui peut être assimilé à l'Equipe Projet Qualité.

une étude a été faite concernant l'implication du personnel par la mise en place des Equipes système et des Equipes processus ainsi que la prise en compte du contexte socioculturel.

### **1- Typologie de l'entreprise**

Le Groupe OCP dispose de 5 sites de production : 3 sites miniers et 2 sites industriels qui sont des centres opérationnels importants à structure divisionnalisée dont le mécanisme de coordination est la standardisation des résultats. Le mécanisme de coordination au niveau des entités du siège est basé sur la standardisation des processus de fonctionnement.

### **2 -Mise en place, gestion et fonctionnement des Equipes Qualité**

En fonction de la typologie du groupe, la structure Qualité existante se présente comme suit :

Organe	Mission
Direction de la Qualité	Coordination des actions de la qualité menées par les différentes Entités et promotion de la qualité tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.
Comité Qualité du Groupe présidé par le Directeur Général et composé des responsables des différentes Directions et Filiales	Développement interne de la qualité totale, suivi des résultats, performances, revue et amélioration du système qualité. Concevoir la politique Qualité. Approuver les plans d'amélioration, Suivre l'état d'avancement du PAQ.

**Tableau : Structure Qualité Groupe OCP**

Au niveau du site minier OCP/DEG où nous avons choisi d'appliquer notre approche, la Structure Qualité se présente comme suit :

Comité Qualité Direction	Déterminer les axes d'amélioration Consolider le PAQ des Divisions Planifier et suivre les actions d'amélioration et de formation
Chef de projet Qualité	Coordination des actions Qualité et promotion de la Qualité à l'intérieur et à l'extérieur de la Direction Mise en œuvre d'autres concepts et outils de la Qualité
Comité Qualité Division	Mettre en place les processus d'amélioration Suivre et coordonner les actions d'amélioration
Equipes de travail Qualité: CQ TPM - GAQ	Identifier, analyser et résoudre les problèmes concernant la qualité, la sécurité, la productivité et la maintenance

**Tableau : Structure Qualité Groupe OCP/DEG (d'après OCP/DEG)**

Lors de l'atelier OCP/DEG du 27 au 29 juin 2000, les définitions des différentes équipes qualité ont été revues. Les équipes mises en place pour compléter l'implication du personnel à tous les niveaux concernent les Equipes Système Qualité et les Groupes d'Amélioration Processus.

Sous Système Pôles	Equipe Projet Qualité	Equipes Système	Equipes Processus	Equipes Opérations
Finalités (Projet) Complexe d'actions téléologiques	Développement et pérennité de l'Entreprise	Amélioration du système Qualité	Amélioration des processus	Amélioration des activités et modes opératoires
Environnement Actif et évolutif	Immédiat National (général) International (externe)	Interne Immédiat National (général)	Interne Immédiat National (général)	Interne Immédiat National (général)
Pôle fonctionnel Fonctions (Activités) Complexe d'actions synchroniques	Conduite du changement Pilotage des Equipes Qualité	Elaboration, mise en œuvre, évaluation et amélioration de système Qualité	Elaboration, mise en œuvre, évaluation et amélioration des processus transverses	Maîtrise des activités et modes opératoires
Pôle ontologique Structure, Organisation (Interactions)	Equipe de Direction de Entreprise	Personnel d'encadrement	Acteurs, clients et fournisseurs des processus	Opérateurs des Secteurs, Ateliers
Pôle génétique Evolution et transformation Complexe d'actions diachroniques	Changement de l'entreprise et de l'Equipe de pilotage Evolution vers l'excellence	Evolution du système Qualité et des équipes Système	Amélioration des processus et des équipes Processus	Amélioration des activités, modes opératoires et des équipes

**Tableau : Redéfinition des Equipes Qualité DEG/OCP**

### 3 -Equipes Système Qualité

Après la réalisation de la formation et de l'auto-évaluation selon le référentiel d'excellence EFQM, 11 Equipes Systèmes sont mises en place

	Division Traitement	Division Extraction Benguérir	Division Extraction Youssoufia
Formation à l'auto-évaluation	Mai 1998 3 équipes constituées	Juillet 1998 4 équipes constituées	Novembre 1998 4 équipes constituées
Réalisation de l'auto-évaluation	Juin / Juillet 1998	Août / Septembre 1998	Décembre 1998 Janvier 1999

**Tableau : Equipes Systèmes OCP/DEG**

### 4 -Equipes processus (Groupes d'Amélioration des processus)

De l'avis des participants, l'approche processus facilite l'aptitude de l'organisme à identifier et comprendre ses activités et leurs interactions en vue de leur maîtrise.

Au cours de la réunion d'évaluation de l'action de formation, 9 processus ont été choisis pour initier la mise en œuvre qui a eu lieu depuis le mois de mars 1999. Chaque processus a été traité par un Groupes d'Amélioration des processus selon la démarche présentée déjà présentée. La mise en place des équipes processus continue de se développer pour impliquer le personnel. En effet, OCP/DEG compte à ce jour 31 équipes processus en activité.

## 5 -Prise en compte de la dimension socioculturelle

### a- Profil de la culture nationale, de l'entreprise et des groupes professionnels.

Dimensions culturelles	Culture nationale	Culture Entreprise	Culture de groupes professionnels		
			Opérateurs	Encadrement	Dirigeants
1. Dimension temporelle	Très polychrone (5)	Monochrone/ Polychrone (3) à Très polychrone (5)	Très polychrone (5)	Très polychrone (5)	Monochrone/ Polychrone (3)
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très rapprochée (5)	Rapprochée (4) à Très rapprochée (5)	Très rapprochée (5)	Très rapprochée (5)	Rapprochée (4)
3. Nature du Contexte	Très riche(1)	Très riche(1) à Riche/pauvre (3)	Très riche(1)	Riche (2)	Riche/pauvre (3)
4. Attitude environnement	Très Passive (1)	Très Passive (1) à Passive/active (3)	Très Passive (1)	Passive (2)	Passive/active (3)
5. Contrôle incertitude	Faible (2)	Faible (2) à Faible/fort (3)	Faible (2)	Faible (2)	Faible/fort (3)
6. Objectivité/ subjectivité	Forte subjectivité (1)	Forte subjectivité (1) à Subjectivité/objectivité(3)	Forte subjectivité (1)	Subjectivité (2)	Subjectivité/objectivité(3)
7. Individualisme / collectivisme	collectivisme fort (5)	Individualisme/ collectivisme (3) à collectivisme (4)	collectivisme (4)	Individualisme/ collectivisme (3)	Individualisme/ collectivisme (3)
8. Le limité ou le diffus	Très diffus (1)	Très diffus (1) à Limité/diffus (3)	Très diffus (1)	Diffus (2)	Limité/diffus (3)
9. Niveau d'éducation et de formation	Analphabétisme 45%	Aucun à supérieur 3eme cycle	Aucun à supérieur 1 <sup>er</sup> cycle	Secondaire à Supérieur- (3 à 4)	Supérieur 2 et 3ème cycle
10. Interchangeabilité des rôles	Forte/faible(3)	Forte M (2) à Forte/faible(3)	Forte/faible(3)	Forte/faible(3)	Forte M (2)
11. Universel/ particulier	Particulier (2)	Particulier (2) à Universel (4)	Particulier (2)	Particulier/universel(3)	Universel (4)
12. Distance hiérarchique	Très élevé (1)	Elevé (2) à Faible (4)	Elevé (2)	Elevé/Faible(3)	Faible (4)
13. Niveau de confiance	Faible (2)	Elevé (4) à Très élevé (5)	Elevé (4)	Elevé (4)	Très élevé (5)
14. Niveau motivation	Très faible (1)	Faible (2) à Elevé 5	Faible (2)	Faible /Elevé(3)	Elevé 5
15. Réalisation / position sociale	Forte position sociale (1)	position sociale (2) à Réalisation (4)	position sociale (2)	position sociale /Réalisation(3)	Réalisation (4)

**Tableau : Profil de la culture nationale, culture d'entreprise et culture de groupes professionnels DEG/OCP**

Le profil de la culture nationale, de l'entreprise et des groupes professionnels de OCP/DEG appelle les remarques suivantes :

- La culture des opérateurs est très proche de la culture nationale.
- La culture de l'encadrement est plus proche de la culture des opérateurs que celle des dirigeants.
- La culture des dirigeants marque une différence par rapport à la culture de l'encadrement et des opérateurs.

Nous pouvons donc considérer deux niveaux de culture pour OCP/DEG: d'une part la culture



des dirigeants et d'autre part celle de l'encadrement et des opérateurs.

### **b- Profil de la culture qualité DEG / OCP**

Dimensions culturelles	Culture nationale	Culture Entreprise	Culture de groupes professionnels		
			Opérateurs	Encadrement	Dirigeants
1. Dimension temporelle	Très polychrone (5)	Monochrone/ Polychrone (3) à Très polychrone (5)	Très polychrone (5)	Très polychrone (5)	Monochrone/ Polychrone (3)
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très rapprochée (5)	Rapprochée (4) à Très rapprochée (5)	Très rapprochée (5)	Très rapprochée (5)	Rapprochée (4)
3. Nature du Contexte	Très riche(1)	Très riche(1) à Riche/pauvre (3)	Très riche(1)	Riche (2)	Riche/pauvre (3)
4. Attitude environnement	Très Passive (1)	Très Passive (1) à Passive/active (3)	Très Passive (1)	Passive (2)	Passive/active (3)
5. Contrôle incertitude	Faible (2)	Faible (2) à Faible/fort (3)	Faible (2)	Faible (2)	Faible/fort (3)
6. Objectivité/ subjectivité	Forte subjectivité (1)	Forte subjectivité (1) à Subjectivité/objectivité(3)	Forte subjectivité (1)	Subjectivité (2)	Subjectivité/objectivité(3)
7. Individualisme / collectivisme	collectivisme fort (5)	Individualisme/ collectivisme (3) à collectivisme (4)	collectivisme (4)	Individualisme/ collectivisme (3)	Individualisme/ collectivisme (3)
8. Le limité ou le diffus	Très diffus (1)	Très diffus (1) à Limité/diffus (3)	Très diffus (1)	Diffus (2)	Limité/diffus (3)
9. Niveau d'éducation et de formation	Analphabétisme 45%	Aucun à supérieur 3eme cycle	Aucun à supérieur 1 <sup>er</sup> cycle	Secondaire à Supérieur- (3 à 4)	Supérieur 2 et 3ème cycle
10. Interchangeabilité des rôles	Forte/faible(3)	Forte M (2) à Forte/faible(3)	Forte/faible(3)	Forte/faible(3)	Forte M (2)
11. Universel/ particulier	Particulier (2)	Particulier (2) à Universel (4)	Particulier (2)	Particulier/ universel(3)	Universel (4)
12. Distance hiérarchique	Très élevé (1)	Elevé (2) à Faible (4)	Elevé (2)	Elevé/Faible(3)	Faible (4)
13. Niveau de confiance	Faible (2)	Elevé (4) à Très élevé (5)	Elevé (4)	Elevé (4)	Très élevé (5)
14. Niveau motivation	Très faible (1)	Faible (2) à Elevé 5	Faible (2)	Faible /Elevé(3)	Elevé 5
15. Réalisation / position sociale	Forte position sociale (1)	position sociale (2) à Réalisation (4)	position sociale (2)	position sociale /Réalisation(3)	Réalisation (4)

**Tableau : Profil de la culture qualité DEG / OCP**

### c- Une logique conjonctive

La synthèse du profil culture Qualité montre que la culture Qualité est souvent la conjonction de cultures antagonistes. Ce n'est pas une logique binaire, tout ou rien, des actions peuvent se produire ensemble en proportion variable. En accord avec GENELOT et les chercheurs qui ont travaillé sur la pensée complexe, « des logiques différentes coexistent de façon dialogique ». [Génélot, 1992, p 82].

Dimensions culturelles	Profil Culture Qualité OCP/DEG	1	2	3	4	5
1. Dimension temporelle	De monochrome à polychrone (2, 3, 4)		●	●	●	
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très rapproché (5)					●
3. Nature du Contexte	De pauvre/riche à très pauvre (3, 4, 5)			●	●	●
4. Attitude environnement	Très active (5)					●
5. Contrôle incertitude	De faible/fort à Très fort (3, 4, 5)			●	●	●
6. Objectivité/ subjectivité	De faible/fort à Très fort (3 4 5)			●	●	●
7. Individualisme / collectivisme	De Individualisme/collectivisme à très collectiviste (3, 4, 5)			●	●	●
8. Limité / diffus	De Limité / diffus à très limité (3, 4, 5)		●	●	●	●
9. Niveau d'instruction	Secondaire à Supérieur			●	●	●
10. Interchangeabilité des rôles	Masculinité/ féminité (3 4 5)			●	●	●
11. Universel/ particulier	Universel à Très universel (4 5)				●	●
12. Distance hiérarchique	Faible à Très faible (4 5)				●	●
13. Niveau de confiance	Très élevé (5)					●
14. Niveau motivation	Très élevé (5)					●
15. Réalisation / position sociale	Forte réalisation (5)					●

### d- Leviers et résistances

La comparaison entre l'état présent et l'état désiré va faire ressortir les similitudes qui vont constituer des leviers ainsi que des différences qui vont constituer des résistances. C'est ce que nous représentons dans le tableau ci-après :

Dimensions culturelles	Culture Entreprise OCP/DEG	Culture Qualité OCP/DEG	Leviers (similitudes)	Résistances (différences)
1. Dimension temporelle	Monochrome/ Polychrone (3) à Très polychrone (5)	De monochrome à polychrone (2, 3, 4)		●
2. Dimension spatiale (proxémie)	Rapprochée (4) à Très rapprochée (5)	Très rapproché (5)	●	
3. Nature du Contexte	Très riche(1) à Riche/pauvre (3)	De pauvre/riche à très pauvre (3, 4, 5)		●
4. Attitude environnement	Très Passive (1) à Passive/active (3)	Très active (5)		●
5. Contrôle incertitude	Faible (2) à Faible/fort (3)	De faible/fort à Très fort (3, 4, 5)		●
6. Objectivité/ subjectivité	Forte subjectivité (1) à Subjectivité/objectivité(3)	De faible/fort à Très fort (3 4 5)		●
7. Individualisme / collectivisme	Individualisme/ collectivisme (3) à collectivisme (4)	De Individualisme / collectivisme à très collectiviste (3, 4, 5)	●	
8. Le limité ou le diffus	Très diffus (1) à Limité/diffus (3)	De Limité / diffus à très limité (3, 4, 5)		●
9. Niveau d'instruction	Aucun à supérieur	Secondaire à supérieur		●
10. interchangeabilité des rôles	Forte M (2) à Forte/faible(3)	Masculinité/ féminité 3 4 5	●	
11. Universel/ particulier	Particulier (2) à Universel (4)	Universel à Très universel (4 5)		●
12. Distance hiérarchique	Elevé (2) à Faible (4)	Faible à Très faible (4 5)		●
3. Niveau de confiance	Elevé (4) à Très élevé (5)	Très élevé (5)	●	
14. Niveau motivation	Faible (2) à Elevé 5	Très élevé (5)		●
15. Réalisation / position sociale	position sociale (2) à Réalisation (4)	Forte réalisation (5)		●

**Tableau : Leviers et résistances OCP/DEG**

#### **d- Prise en compte du contexte socioculturel**

Nous avons vu que le processus de changement par la prise en compte du contexte socioculturel est le passage de l'état présent à l'état désiré par l'ajout de ressources. Lors de l'atelier prévu à cet effet, le Comité Qualité Direction propose des actions adaptées au contexte socioculturel et ce pour chaque dimension culturelle, en tenant compte des leviers et des résistances et en appliquant les principes systémiques et les outils sémantiques de management (diagramme en arbre). Ces propositions de mise en œuvre vont permettre d'élaborer un plan d'actions.

#### **C- Résultats**

##### **1-Equipes Systèmes OCP/DEG**

Après une formation sur l'autoévaluation, les résultats obtenus par les 11 Equipes système sont comme suit :

	Division Traitement	Division Extraction Benguéir	Division Extraction Youssoufia
Formation à l'autoévaluation	Mai 1998 3 équipes constituées	Juillet 1998 4 équipes constituées	Novembre 1998 4 équipes constituées
Réalisation de l'autoévaluation	Juin / Juillet 1998	Août / Septembre 1998	Décembre 1998 Janvier 1999
Score EFQM	403	438	552
Actions d'amélioration	53	65	37
Actions réalisées en 1999	27	33	24

processus concernant la Gestion du personnel ont été examinés

	Division Traitement	Division Extraction Benguéir	Division Extraction Youssoufia
Formation à l'autoévaluation	Mai 1998 3 équipes constituées	Juillet 1998 4 équipes constituées	Novembre 1998 4 équipes constituées
Réalisation de l'autoévaluation	Juin / Juillet 1998	Août / Septembre 1998	Décembre 1998 Janvier 1999
Score EFQM	403	438	552
Actions d'amélioration	53	65	37
Actions réalisées en 1999	27	33	24

**Tableau : Résultats Processus OCP/DEG au 19.7.01 (Source OCP/DEG)**

On constate donc que les Equipes Processus sont à l'origine d'une amélioration importante concernant les acteurs, les activités, les délais et les coûts.

##### **3- Prise en compte de la dimension socioculturelle**

Le tableau ci-après présente les propositions d'actions intégrant le contexte socioculturel telles qu'elles ont été obtenues par l'Equipe Projet Qualité à l'issue de l'atelier organisé à cet effet.

Dimensions culturelles	Propositions et plan d'actions
1- Dimension temporelle	-Formation sur la gestion du temps et les outils de planification (PERT, GANTT,...) - Management par projet
2-Dimension Spatiale	- Formation action sur le travail en équipe - Développer et construire sur le travail en transversal - Développer et construire sur la relation Client /Fournisseur - Développer les techniques de négociation
3-Nature du contexte	- Réaliser le changement par l'apprentissage et l'appropriation
4- Aptitude face à l'environnement	- Formation action aux processus de prise de décision - Ouvrir l'entreprise et communiquer sur en interne et en externe
5- Contrôle de l'incertitude	- Formation aux techniques de Risk management
6- Objectivité Et Subjectivité	- Développer l'apprentissage par l'erreur - Développer les espaces et les opportunités d'échange
7- Individualisme et collectivisme	- Développer et construire sur le travail de groupe - Développer les objectifs par équipe - Développer le travail par projet
8- Le limité et le diffus	- Formation en métrologie - Développer les démarches et concepts à aspect Qualitatif
9- Niveau d'instruction et d'éducation	- Développer les formations diplômantes - Formation par transfert d'expertise - Développer Manager - formateur - Adapter toute action de formation au contexte
11- L'universel Ou Le Particulier	- Informer et sensibiliser le personnel sur les règles et leurs applications - Prendre des mesures en cas du non-respect des règles - Simplifier les procédures compliquées
12- Distance hiérarchique	- Réduire les niveaux hiérarchiques - Développer la polyvalence - Développer la décentralisation et la responsabilisation
13 Niveau de confiance	- Maintenir et développer le niveau de confiance au sein de l'entreprise - Développer la confiance par la communication
14- Niveau de Motivation	- Développer la reconnaissance
15- Réalisation et position sociale	- Evaluation basée sur la performance - Révision du système d'évaluation en tenant compte de l'aspect résultat –valeurs - Mise en œuvre d'un plan de carrière basé sur les compétences

**Tableau : Propositions d'actions OCP/DEG**

#### **4-Formation action**

Les propositions d'actions font ressortir un besoin en formation dans d'autres domaines et ce, Indépendamment des thèmes Qualité : Management de projet, Gestion du temps, Management de risque, Processus de décision, Processus de formation action.

#### **5 Groupes d'amélioration des processus et groupes d'amélioration qualité**

Une comparaison entre les Groupes d'Amélioration des processus et les Groupes d'amélioration qualité montre que les premiers diffèrent des seconds par leur méthode de travail et leur domaine d'intervention. Les Groupes d'amélioration des processus sont donc plus adaptés que les Groupe d'Amélioration Qualité. Nous avons fait la proposition de remplacer les Groupe d'Amélioration Qualité par les Groupes d'Amélioration des processus.

Pôle systémique	GAQ	GAP
Finalités		Amélioration des processus
Environnement, Actif et évolutif	Interne, Immédiat	Interne, Immédiat , National ( général)
Pôle fonctionnel Fonctions (Activités) Complexe d'actions synchroniques	Démarche en 5 étapes Réparation des non conformités et actions correctives des processus opérationnels	Démarche en 10 étapes Elaboration, mise en œuvre, évaluation et amélioration de l'ensemble des processus transverses. Non conformités, actions correctives et préventives
Pôle ontologique Structure, Organisation (Interactions)	Acteurs, clients et fournisseurs des processus opérationnels	Acteurs, clients et fournisseurs de l'ensemble des processus
Pôle génétique- Evolution et transformation.		Amélioration des processus et des équipes Processus

**Tableau : Groupe d'Amélioration Qualité et Groupes d'Amélioration des Processus**

## 5- Fonctionnement des Cercles de Qualité

Compte de l'attitude face à l'environnement, nous avons proposé de recentrer le fonctionnement des cercles de Qualité sur les modes opératoires et de passer d'une démarche en 15 étapes à une démarche en 7 étapes, et ce, pour améliorer la productivité de ces cercles.

Pôles	Avant	Après
Finalités Mission, objectifs		Sécurité, qualité, productivité
Fonctionnement Domaines et champs, Méthodes de travail, concepts, outils, validation, planification	Démarche en 15 étapes (OCP)	Démarche en 7 étapes [SHIBA, 1997] En commençant par décrire le mode opératoire

**Tableau : Attitude face à l'environnement et activité des Cercles de Qualité**

## D-apport de la démarche

### **- Finalité**

Définition des objectifs Qualité et élaboration du plan d'amélioration Qualité suite à Auto-évaluation suivant un référentiel d'excellence.

### **- Environnement**

- Prise de conscience par l'Equipe Projet Qualité du rôle de la dimension socioculturelle sur la conduite du changement par la Qualité.
- Détermination du profil de la Culture nationale, d'entreprise et de groupes professionnels.
- Existence de deux niveaux de culture: d'une part la culture des dirigeants et d'autre part celle de l'encadrement et des opérateurs.
- Détermination du profil de la culture Qualité.
- Détermination des leviers et résistances culturels.
- Propositions des actions pour la prise en compte du contexte socioculturel.
- Thèmes de formation-action pour la prise en compte du contexte socioculturel.
- Processus de Formation action adapté au contexte socioculturel.
- Groupe de réflexion sur l'Approche culturelle de la Qualité.

### **- Structure et organisation**

- Implication du personnel par la mise en place de deux nouveaux types d'Equipes Qualité : les Equipes système et les Equipes processus.

- **Fonctionnement**

- Proposition de remplacement des Groupes d'amélioration qualité par les Groupes d'amélioration processus.

- Proposition de recentrage du fonctionnement des CQ sur les modes opératoires.

- **Evolution**

- Résultats au niveau de l'entité (Auto-évaluation).

- Résultats au niveau des équipes mises en place. (Equipes système et des Equipes processus).

## **CONCLUSION :**

La qualité peut apparaître comme un mode dans la mesure où on voit défiler périodiquement de grands mouvements : les cercles de qualité il y a vingt ans, puis l'assurance de la qualité, maintenant le management de la qualité, le Total Quality Management... avec un foisonnement de doctrines, qui peuvent déconcerter le néophyte. En fait, ce n'est pas la qualité qui varie, mais la qualitique, c'est-à-dire les méthodes développées par les uns et les autres pour améliorer la qualité.

D'abord une orientation générale, qui est une véritable vision stratégique: se donner pour objectif de gagner en étant meilleur que les autres, à la fois en cherchant à satisfaire les clients et à acquérir une image d'excellence, et en constituant en interne des équipes performantes, compétentes et motivées: c'est le management par la qualité. Toutes les analyses convergent pour démontrer que c'est la stratégie la plus porteuse à moyen ou long terme, aussi bien d'ailleurs au niveau de l'artisan, de la PME, du grand groupe que de l'administration. Pour la mettre en œuvre, la démarche habituelle et naturelle est de bien choisir et de mobiliser les équipes et les moyens puis d'animer le tout en faisant au mieux et en rectifiant les erreurs. Cette démarche est toutefois vite limitée, car les acteurs n'ont pas toujours le temps de bien organiser, et tout reste souvent oral et approximatif, ce qui multiplie les risques d'erreurs, d'oublis et finalement d'aléas, aussi bien vis-à-vis du client qu'en interne. Sans une démarche complémentaire d'organisation et de méthode, le désordre règne vite, entraînant conflits entre services, pertes de temps, démotivation et mécontentement du personnel

La démarche qualité est un moyen pour améliorer les résultats et les performances de l'organisme, et non comme un objectif en soi. La réussite de la démarche doit être jugée à ses résultats opérationnels: ventes, profits, meilleure efficacité interne... Cela s'applique en particulier à la certification, qui est à considérer comme une opportunité pour mener un grand nombre d'améliorations en peu de temps, et non comme la simple recherche de la conformité.

.

**LA QUALITE**  
**C'EST LA REPOSE PARFAITE**  
**AUX BESOINS DU CLIENT**  
**MIEUX VAUX PREVENIR QUE GUERRIR**  
**LA QUALITE,**  
**C'EST FAIRE BIEN DU PREMIER COUP**  
**ET A TOUS LES COUPS**

**IL N'Y A PAS DE QUALITE SANS MESURE**  
**LA QUALITE EST L'AFFAIRE DE TOUS**  
**PAS DE QUALITE**  
**SANS LE SOUCIS DU QUOTIDIEN**

**PAS DE QUALITE SANS COMPETENCES,**  
**PAS DE COMPETENCES**  
**SANS FORMATION**

**PAS DE QUALITE SANS CONCERTATION**  
**PAS DE QUALITE**  
**SANS AMELIORATION DES PROCESSUS**

**LE CLIENT EST ROI**  
**LA QUALITE,**  
**C'EST L'EXIGENCE**  
**AU SERVICE DE L'EXCELLENCE**