

LA QUALITE AU CŒUR DU PROJET D'ENTREPRISE

DE :

Hassan .KHALOUKI.

**Professeur Chercheur à la FSJES de Meknès, Université Moulay Ismail, Département :
Economie.**

Résumé :

Le présent article est une simple contribution à l'étude de la relation entre la gestion de la qualité et la qualité de la gestion en tant qu'instrument de management, pour conclure que si la gestion de la qualité est nécessaire, elle n'est pas un instrument de gestion et qu'il ne semble pas exister un système de gestion idéal de la qualité.

Mots clés :

Gestion, qualité, entreprise, relation client, mutation, compétitivité.

Abstract:

This article is a simple contribution to the study of the relationship between quality management and quality management as a management tool, to conclude that if the quality of management is necessary, it is not an instrument of management and it does not seem a perfect quality management system.

Keywords:

Management, quality, business, customer relationship, change, competitiveness.

Introduction

Au sens large “gestion” c’est l’ensemble des décisions relatives à la conduite de l’entreprise. L’instrument au sens figuré est ce qui est employé pour atteindre un résultat, mais de quel résultat s’agit-il ? La gestion en elle même, la capacité de prendre des décisions, ou le résultat de la gestion ? On ne peut pas encore répondre. Il faut pour cela envisager le troisième terme de la question initiale. La qualité.

La qualité, quant à elle, a plusieurs sens, entre autres, c’est la supériorité ou l’excellence en quelque chose, (ce sens convient également). Cependant la question reste vague est générale. Quelle gestion ne chercherait pas d’abord l’excellence ?

Force est donc de constater que la question ne peut avoir de sens que si l’on définit plus avant la qualité en approfondissant la recherche dans le champ de la gestion. Qu’est ce que la qualité en gestion ?

Le problème une fois posé dans cette perspective débouche sur un foisonnement conceptuel, on évoquera en exemple, l’assurance qualité, les cercles de qualité, le coût de la qualité, le contrôle de la qualité, les normes de qualité, la qualité totale. Etc. A l’évidence, le concept est très riche puisqu’il est aussi abondamment utilisé, toutes les dimensions de la gestion paraissent concernées, ce qui impose une analyse globale.

Quels que soient les objectifs des pouvoirs centraux qui les animent, toutes les entreprises pour se maintenir ou se développer doivent être compétitives, c’est à dire doivent être à même de s’imposer dans leur concurrence. Il leur faut donc prétendre à l’excellence (relative certes), dans leur relation à leur marché. Et l’on peut considérer qu’il s’agit là de la qualité totale. On peut donc retenir en un premier temps la qualité comme « l’excellence » dans la relation au marché.

Quelles vont être les composantes de cette excellence ? Essentiellement, les déterminants principaux du succès commercial des produits ou des services répondant aux attentes, aux exigences des clients et proposés au moindre coût.

L’exigence de qualité totale, d’excellence donc, impose la parfaite maîtrise et de la production technique du produit ou service et de sa mise à la disposition du marché au travers du fonctionnement général de l’entreprise : qualité de fonctionnement marketing, qualité du circuit de distribution, qualité de la technique de production, qualité intrinsèque du produit ou service, qualité de financement et de l’outil de production.

On voit donc que sont ici repris deux sens de la qualité : A la fois qualité, manière d’être, pour les différentes fonctions de l’entreprises et qualité, excellence, dans leur coordination au service du marché.

Certes, mais pourquoi se poser la question de la qualité, n'est ce pas le propre même de tout effort de gestion ? Pourquoi cette insistance qui éclate dans la multiplicité des usages du terme de qualité.

Reformulons-la question avant d'esquisser une problématique : La recherche de la qualité, c'est à dire de l'excellence dans la relation avec le marché et dans toutes les dimensions impliquées par cette relation, peut-elle être un instrument, c'est à dire constituer un ensemble de principes et de méthodes, pour la gestion de l'entreprise ? En fait, après cette reformulation, il apparaît que ce n'est pas tant la réponse qui pose problème que la question elle même. Pourquoi donc cette place centrale accordée à la qualité ? Et cette place est-elle justifiée ? Elargissons le champ de la réflexion pour tenter de répondre.

Mutation du produit et de la relation au client.

* ***Caractéristiques du produit*** : Les produits sont devenus à la fois complexes (réunion d'éléments matériels, immatériels et financiers), et de ce fait de plus en plus spécifiques, c'est à dire adaptés aux exigences de l'acheteur.

La tendance est générale, on l'observe bien évidemment dans les services mais aussi dans les relations industrielles (l'importance des technico-commerciaux, le développement du marketing industriel) et commerciales (voir la gamme de services rendus par une grande surface à ses clients).

* ***Caractéristiques de la relation aux clients*** : Dans cette perspective, la maîtrise de la relation au client devient un élément déterminant de la compétitivité (au sens défini précédemment). Elle pose deux questions :

1- Quel positionnement retenir à la fois au sens large de métier et au sens précis de segment stratégique ?

2- Quel canal de distribution choisir (traditionnel, administré, contractuel, intégré pour reprendre la classification proposée par Marc Filser) ?

La qualité dans cette perspective va consister à précisément adapter compétences de production, positionnement et canal d'accès au marché et ce, au moindre coût possible.

* ***Caractéristiques de la concurrence*** : La concurrence devient alors beaucoup plus fondée sur la transaction que sur le produit, ce qui renforce la tendance à la diminution du nombre des compétiteurs potentiels pour une transaction donnée.

La qualité au sens qu'on vient d'évoquer devient la variable concurrentielle déterminante et implique donc à la fois une attention permanente et la mise au point de procédures dessinées à organiser cette attention permanente, ce qui devient possible du fait des profondes mutations ayant bouleversé le processus de production.

Mutation du processus de production.

* **La révolution productive** : Les technologies dérivées du traitement de l'information se sont imposées à l'entreprise (l'intégration de l'ordinateur dans la conception de production et de fabrication (FAO). Ce mouvement a conduit à remettre en cause l'organisation taylorienne fondée sur la division du travail à laquelle J.Ford a ajouté la chaîne de production.

En particulier la flexibilité est devenue une possibilité au niveau de la production : Flexibilité au niveau de la composition du produit final, mais aussi adaptation voir transformation des processus de production au moindre coût. Par exemple, variantes des modèles automobiles.

* **Les fameux zéros** : La recherche de la qualité est souvent présentée à partir de l'objectif des cinq zéros ; le zéro défaut, pour réduire le coût des rebuts, les retours des clients. Le zéro délai aussi bien; interne qu'externe. Le zéro papier, pour réduire les coûts des procédures administratives. Le zéro panne, prévenir plutôt que réparer. Le zéro stock ou production à flux tendus.

On voit que ces différents zéros correspondent, au fait, à autant de sources de coûts éventuels à tarir (le coût de non qualité,) ils correspondent aussi à une nouvelle conception de la production. C'est toute l'organisation de l'entreprise qui est en jeu ainsi que l'ensemble de ses relations (qui peuvent être contractuelles : Sous-traitance, franchise, coopération) avec ses partenaires amont-aval ou même latéraux.

* **Les flux tendus** : On oppose désormais production pour stock et production à la commande, la réduction des stocks peut être poussée à l'extrême (zéro stock) cela suppose une relation étroite, confiante et fiable avec les clients et avec les fournisseurs ainsi qu'une organisation précise de la logistique amont aval.

Pourquoi la gestion de la qualité ?

Il faut mener une gestion de la qualité tout simplement pour avoir une chance de l'obtenir, parce qu'elle est devenue une obligation pour les entreprises en particulier dans les secteurs à croissance faible ou nulle.

En effet, dans ces secteurs plus que dans ceux à forte croissance, la concurrence nationale et internationale s'accroît et les produits ou services étant de plus en plus banalisés, il faut chercher à se différencier.

Le client a la capacité de choisir entre les produits ou services d'un grand nombre de concurrents. En outre, il est informé, mieux éduqué et préfère consommer mieux que plus. C'est lui qui décide, tout doit donc être pensé en fonction du client et réalisé pour sa satisfaction, d'où la nécessité d'une orientation qualité pour l'entreprise.

Une autre raison de mener une gestion de la qualité est l'amélioration de la rentabilité. Certes, la gestion de la qualité engendre des coûts de prévention (dépenses réalisées pour empêcher l'erreur) et d'assurance (dépenses pour contrôler, inspecter et corriger les erreurs), cependant les gains liés à cette politique peuvent être très supérieurs.

En effet, une fabrication de qualité réduit les rebuts, les retours, les remises en l'état, le remplacement gratuit mais aussi le coût des litiges et certains autres coûts administratifs. Si on considère non plus seulement la qualité du produit stricto sensu mais aussi la qualité du service, alors le zéro délai, la méthode des flux tendus permettent certes de réduire les stocks amont et aval ainsi que les coûts, mais aussi d'améliorer les délais, donc la qualité du service au client et de cette façon d'accroître sa fidélité.

Qu'il s'agisse de la gestion de la qualité des biens et services ou des services accordés au client (délai, amabilité, réponse adaptée, dépannage..), on recherchera à fidéliser celui-ci, à obtenir un bouche à oreille positif. De cette façon, les efforts commerciaux et les dépenses publicitaires pourront être réduits ou devenir plus efficaces.

En résumé, en permettant l'amélioration quantitativement et qualitativement des ventes et la réduction des coûts, la gestion de la qualité apparaît autant comme une opportunité que comme une nécessité.

Quelles dimensions pour la qualité ?

Si le client choisit entre des marques en fonction de la qualité, de quelle qualité s'agit-il ? Cette interrogation envoie à diverses dimensions de la qualité qui permettent de la décomposer en aspects maîtrisables et de faire des choix stratégiques par rapport à ceux-ci.

Ainsi, D.A.Garvin, professeur à la Harvard Business School, définit huit dimensions de la qualité : (la performance, la fiabilité, la conformité, la durabilité, l'esthétique, la nature du service, la perception de la qualité et les caractéristiques secondaires.).

En effet, avant d'acquérir un nouveau bien ou service, un client potentiel ne dispose pas de toutes les informations pour comparer objectivement les marques.

Certes, l'image du produit ou du service véhiculée à travers la publicité peut l'aider à percevoir un niveau de qualité. Dans cette perspective l'entreprise a tout intérêt à soigner sa communication. Cependant, beaucoup d'autres éléments influencent la perception de la qualité par le consommateur, et donc son choix entre différentes marques. Parmi eux, la réputation que l'entreprise a bâtie au fil des années, les expériences des autres utilisateurs par la bouche à oreille, sa propre expérience avec d'autres produits de la marque. Autant dire que la gestion de la qualité est primordiale au présent mais surtout pour l'avenir.

La performance : Elle a trait à une ou des caractéristiques objectives du bien ou du service (exemple : un réservoir a une contenance de **X** litres, un moteur une puissance de **Y** chevaux, un vol dur tant de temps) qui permettent de les distinguer des biens ou services concurrents et de répondre aux besoins de telle catégorie de clients ou de consommateurs qui trouveront dans le produit la qualité attendue.

La fiabilité : Elle a trait à la capacité du bien à fonctionner sans défaillance dans le temps. L'absence ou la faible fiabilité entraîne des coûts pour l'utilisateur : temps perdu, réparation et autres coûts induits par la panne

La conformité : Elle marque le degré de concordance entre les caractéristiques du bien, son fonctionnement et les normes établies. Dans le domaine des services, le degré de conformité peut être évalué par rapport à la promesse qui a été faite au client, par exemple, le délai.

L'absence de traitement de la conformité en particulier par l'acceptation de niveaux de tolérances trop élevés par rapport à la norme établie, entraînera un fonctionnement défectueux du matériel et une insatisfaction de l'utilisateur ou du client qui incriminera la qualité.

La durabilité : Elle indique la durée de vie du produit ou son nombre d'utilisations avant que celui-ci doive être mis en rebut ou que les coûts de remise en état fassent préférer l'acquisition d'un nouveau bien pour le remplacer.

Dans certains cas, fiabilité et durabilité s'apparentent. L'absence de fiabilité entraînant des coûts successifs de réparation qui rendront préférable le changement pur et simple du produit au profit souvent d'un autre d'une autre marque.

Pour rassurer le client, certaines sociétés n'hésitent pas à offrir des garanties à vie. Dans le secteur automobile, certains constructeurs garantissent leurs véhicules pendant un an alors que d'autres vont jusqu'à trois ans ou 100000 Km.

La qualité du service : On a souvent limité la qualité du service à celle du SAV ou délai, compétence, amabilité, prix, prêt d'un bien de remplacement pendant le temps de réparation, sont des attributs classiques et mesurables du service.

En fait, la qualité du service doit être envisagée aux différentes étapes du cycle de commercialisation du produit c'est à dire, avant la vente, pendant la vente et après la vente. Elle peut aller de la capacité d'écoute, de compréhension du besoin du client, à la formation de son personnel, la rapidité du service après vente, au traitement des litiges ou des réclamations. C'est à dire qu'elle met en jeu des capacités humaines, des compétences techniques, une organisation logistique. Tout doit être mis en œuvre pour la satisfaction du client.

L'esthétique : Cette dimension de la qualité est plus subjective, ce qui est beau pour quelqu'un ne sera pas forcément perçu ainsi par une autre personne. Autant dire que l'entreprise ne peut pas satisfaire tout le monde et qu'à ce niveau, elle devra faire des choix de clientèles.

Les caractéristiques secondaires : Elles sont offertes ou vendues en plus du produit ou service proposé, elles s'ajoutent au fonctionnement de base et doivent concerner des attributs objectifs et mesurables : Le silence d'une machine, l'automatisme d'un système.

Tous les clients ne se déterminent pas par rapport à ces caractéristiques secondaires. C'est par rapport à ses besoins objectifs et par rapport au budget qu'il est prêt à allouer que le client sera capable de différencier la qualité.

Bien ou service : quelle différence ?

La plupart des métiers nécessite l'exercice de quatre activités de base : fabrication, transport, distribution et service .La qualité finale et visible perçue par le client résulte de la capacité de l'entreprise à obtenir la qualité pour chacune des activités de base et pas seulement pour l'une d'entre elles.

L'activité de base service se caractérise par un traitement appliqué au client ou à un objet lui appartenant. Par exemple ; en matière de service aux personnes, on peut recenser la médecine, l'enseignement, la location automobile. Pour les services appliqués aux objets physiques on retiendra le dépannage l'entretien.Etc.

Pour réaliser l'activité de base service, les éléments en contact pourront être des personnes, des équipements ou les deux.

Dans une perspective de gestion de la qualité, il incombe donc à l'entreprise de viser l'excellence à tous les niveaux, qu'il s'agisse d'entreprise industrielle ou de prestataire de service, d'où la notion de qualité totale.

Notons, cependant, une différence importante entre bien et service, dans le domaine des biens, la plus grande partie des opérations se passe hors de la vue du client, certaines défaillances peuvent être réparées avant que le bien parvienne au client. A l'inverse, dans le domaine des services, prestation et consommation sont souvent simultanées, la moindre erreur est immédiatement perçue par le client, il est donc nécessaire de faire bien du premier coup, ce qui implique une gestion de la qualité encore plus attentive.

La qualité par rapport à qui ?

C'est le client qui juge la qualité, mais il choisit un niveau de qualité par rapport à ses besoins, ses attentes et à un certain prix.

L'idéal pour lui serait de pouvoir bénéficier d'un bien ou un service parvenant à l'excellence sur toutes les dimensions de la qualité au prix le plus bas possible. Cela touche à l'impossible en particulier pour des raisons de coûts. En outre certaines dimensions peuvent s'opposer (performance n'est pas forcément compatible avec durabilité), la perception des dimensions de la qualité n'est pas la même d'un individu à l'autre, les attentes en matière de performance d'une automobile ou d'une machine peuvent différer entre les clients selon leurs besoins respectifs.

En résumé, pour des raisons de faisabilité technique et économique, ainsi que pour des motifs tenant au marché, l'entreprise doit déterminer des niveaux d'excellence sur chacune des dimensions de la qualité par rapport à des segments de clientèle. Reste alors à atteindre les objectifs qu'elle s'est ainsi fixés. Le problème devient organisationnel.

Qui dans l'entreprise est concerné par la qualité ?

Les développements précédents ont permis de faire apparaître que le problème de la qualité n'est pas seulement l'affaire des techniciens et des responsables de la production ou de certaines fonctions de l'entreprise, mais qu'il concerne tout le personnel, de la direction générale au personnel d'accueil, de l'ingénieur de production au livreur, du marketing au service juridique, etc. Tous contribuent à leur niveau, à la perception de la qualité par le client.

L'organisation peut, en effet, être considérée comme un ensemble formé de sous-ensembles (marketing, finance, production...) en interrelation les uns avec les autres et où chacun des sous-ensembles peut avoir son propre système de management. Cela signifie que l'obtention de la qualité finale pour le client passe par l'obtention de la qualité interne.

Chaque service doit être considéré comme fournisseur et client, en tout cas partenaire d'un autre service de l'entreprise, avec ses propres attentes en matière de qualité et devant à son tour satisfaire des attentes de qualité d'un ou d'autres services. Par exemple, qualité des achats, qualité du système d'approvisionnement pour une qualité de production, une qualité de délai, etc. Opérationnels et fonctionnels, tous sont concernés. Ainsi, qualité du recrutement et de la formation ont un impact sur la qualité de la production, de l'équipe des vendeurs et sur la satisfaction du client.

Plus encore, le système de management doit être élaboré en fonction de l'objectif visé. Par exemple, les modalités de rémunération de la force de vente influencent l'attitude des vendeurs dans leur relation aux clients. Aussi, chaque sous système doit développer son propre système de gestion de la qualité en fonction des besoins des autres sous-systèmes pour

satisfaire l'objectif qualité. Cela impose également de mener une réflexion sur le système d'information et de contrôle et de réfléchir sur le mécanisme de coordination.

Selon cette conception un projet qualité ne peut être global et apparaît comme un moyen de cohésion et de motivation du personnel.

Cependant, la qualité dans l'absolu n'a pas de signification, il est contingente. Les choix stratégiques, le positionnement adopter la taille de l'entreprise ces compétences, la nature du produit, les besoins des clients vont intervenir dans les l'élaboration du projet qualité. Tout n'est pas possible il faut faire des choix conduisant une véritable stratégie qualité qu'il faudra ensuite mettre en œuvre.

Mais ces aspects communs semblent devoir s'arrêter là. Chaque entreprise, en fonction de ses orientations stratégiques, de son environnement, de sa technologie, de sa clientèle, de sa culture devra mettre en place son propre système de gestion de la qualité.

La conception de la qualité qui se dégage des apports précédents empêche qu'on la réduise à un simple instrument de gestion. En revanche, elle paraît comme un objectif central dont la réalisation impose la mise en œuvre de méthodes et d'instruments de gestion adaptés.

Bibliographie

EIGLIER P. et al, La qualité de services, Revue Française du Marketing, n° 121 ,1989.

FLIPO J-PH. , Marketing de services un mixe d'intangible et de tangible, Revue Française du Marketing, n° 121 ,1989.

LOUP.PH, L'apport du marketing des services vers un marketing de la valeur, Revue Française du Marketing, n° 144-145, 1993

RAJAUD Y., La qualité quotidienne individuelle, Revue Française de Gestion, Janvier-Février, 1988.

PARASURAMAN A., ZEITHAML V-A.,BERRY L-L. , Servqual une échelle multi items de mesure des perceptions de al qualité de service par les consommateurs, Recherche et Application en marketing, VOL n° 5 , 1990.

DANIEL F. et al. Mise en place d'une démarche qualité, AFNOR, Novembre 2004.

YVON. MOUGIN., Quel avenir pour les responsables qualité ? AFNOR, Septembre 2005.

FLIPO J-PH. , Innover dans les activités de services : une démarche à rationaliser, Ed d'organisation, 2001.

J. HOUDE, « Gérer en direct avec des outils en différé », Revue Gestion, vol. 20, n° 3, septembre 1995, p. 90.

J. BARRETTE, J. BERARD., « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations »,

Revue Gestion, volume 24, n°4, hiver 2000, p. 17.

J. BRILMAN, Les meilleures pratiques de management, Edition d'organisation, 2001, p. 155.

STRATEGOR., Stratégie, Structure, Décision, Identité ; Edition Inter éditions, 1993, p. 29.

CLAUDE Y.bernard., Le management par la qualité totale, AFNOR, Juin, 2000.

KOTLER G., DUBOIS B., Marketing management, Publi- Union 2000.

EIGLIER P., Marketing et stratégies des services, Economica, 2004.

EIGLIER P. et LANGEARD E., Le Marketing des services, Dunod, 2000.

HERMEL LAURENT., La qualité de service, AFNOR, 2005.

DUMOULIN C. et FLIPO J-P et al, Entreprises de services 7 facteurs clés de réussite, Edition d'organisation, 1991.

BARUCHE J-P., La qualité du service dans l'entreprise, satisfaction et rentabilité, Edition d'organisation, 1992.

PERIGORD M., Réussir la qualité totale, Edition d'organisation, 1992.

NGUYEN N., Structure de causalité pour expliquer la qualité perçue des services, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier I, Faculté de Droit et Sciences Economiques, 1990.