

VERS UNE APPROCHE GLOBALE DE MANAGEMENT DE LA QUALITE DANS LES SERVICES

Par

Abdelali LAHRECH

**Professeur d'Economie et de Gestion à la Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales de Meknès, Université Moulay Ismail de Meknès.**

Résumé

L'objectif principal d'une stratégie qualité est de garantir à l'entreprise un avantage compétitif sur ses concurrents.

Pour une gestion efficace de la qualité de l'offre de services, les entreprises de services doivent opter pour des approches globales de la qualité car la structure d'une offre de services présente une hétérogénéité quant à la nature des services offerts.

Cet article propose d'étudier les conditions de réussite de la démarche de la qualité totale dans le contexte des entreprises de services selon une approche globale du management de la qualité.

En ce qui concerne le cas des entreprises de services, cinq questions doivent être abordées dans les perspectives de la mise en œuvre et la réussite de leurs démarches qualité à savoir : l'engagement de la direction, la mise en place d'un management participatif, l'amélioration des structures organisationnelles, la formation du personnel en techniques de gestion de la qualité et la mise en place d'un système d'information intégré de mesure de la qualité.

Mots clés : Qualité, management de la qualité, qualité totale, approche globale.

Abstract

The main objective of a quality strategy is to guarantee the company a competitive advantage over its competitors.

In order to have an efficient management of the quality of service provision, service companies must opt for global quality approaches because that the structure of a service offer presents a heterogeneity in the nature of the services offered.

This paper proposes to study the conditions for the success of the total quality process in the context of service companies according to a global approach of quality management.

Regarding the case of service companies, five issues must be addressed in the prospects for implementation and the success of their quality process, namely: The commitment of the management, the establishment of participating management, the improvement of organizational structures, The training of staff in quality management techniques, and setting up an integrated information system for quality measurement.

Key words: Quality, quality management, total quality, global approach.

Depuis quelques années, les responsables d'entreprises ont pris conscience du rôle important que la qualité joue comme facteur déterminant de la compétitivité de leurs organisations. En effet, dans un environnement caractérisé par une compétition accrue, une révolution technologique et l'accroissement des exigences des clients, la qualité est devenue une clé stratégique, une source de compétitivité et de productivité aussi bien pour les entreprises industrielles que pour les entreprises de services.

L'objectif principal d'une stratégie qualité est de garantir à l'entreprise un avantage compétitif sur ses concurrents. Il s'agit, en effet, de l'une des stratégies les plus importantes à la réussite, voire même à la survie de l'entreprise de services.

Pour une gestion efficace de la qualité de l'offre de services, les entreprises de services doivent opter pour des approches globales de la qualité car la structure d'une offre de services présente une hétérogénéité quant à la nature des services offerts (exemple : Relation personnel de contact client, support physique, des renseignements, etc.).

L'intangibilité des services, la simultanéité de la production et de la consommation ainsi que l'hétérogénéité représentent les trois caractéristiques fondamentales de tous les services et posent la problématique de la gestion de la qualité dans les services.

Dans le cadre de cet article il s'agit d'étudier le passage de la qualité qualicienne à la qualité totale, dans un premier temps, ensuite analyser les conditions de réussite de la démarche de la qualité totale dans le contexte des entreprises de services qui normalement doivent être « orientés clients » et enfin nous allons proposer une approche globale du management de la qualité..

Axe I : L'évolution des pratiques du management de la qualité

Cette évolution thématique du concept qualité sera développée afin de rendre compte des différentes approches, conceptions et définitions qui s'affrontent. Face à l'engouement actuel sur la qualité, il n'est pas inutile de rappeler qu'on distingue en fait deux traditions en matière de qualité. La première d'origine occidentale et que l'on pourrait qualifier de "qualité qualicienne", s'intéresse surtout aux produits et aux procédures (normes

AFNOR par exemple), alors que la seconde, essentiellement japonaise, considère depuis longtemps (les années 50) la qualité comme un "outil de management"¹.

En fait, ces deux approches ne sont pas contradictoires, mais complémentaires et reflètent ainsi l'évolution de la perception de la qualité dans le temps et dans l'espace.

Ce premier axe, qui s'assigne l'objectif de présenter l'évolution de la qualité, abordera successivement l'approche classique(1)et l'approche moderne(2) du management de la qualité.

1- L'approche classique de la qualité produit

Cette première approche, appelée aussi qualité qualiticienne, limite la notion de qualité au simple contrôle du produit/ service ou de processus de production et elle est liée à la fiabilité, à la conformité et aux performances primaires du produit.

Les auteurs de cette approche ne sont pas pour une définition trop universaliste de la qualité, c'est ainsi qu'ils avancent "qu'une gestion de la qualité sera efficace si l'objectif qualité demeure bien cadré au niveau des produits ou services offerts par l'entreprise. BOUDERBALA RYM², dans le même sens, définit la qualité qualiticienne comme étant" toutes les démarches qui s'intéressent aux produits et au processus et qui sont décrites par des normes de l'AFNOR ou par tout organisme accrédité". Néanmoins, on peut distinguer, au niveau de cette première approche, deux tendances : La première est qualifiée de vision primaire et la deuxième est qualifiée de vision secondaire.

1-1- La vision primaire de l'approche classique

Cette première vision considère que "la qualité est la conformité du produit par rapport à des caractéristiques précises et immuables"³.

Elle exige le respect des normes qui traduisent les performances techniques du produit.

1 M. PERIGORD, *Réussir la qualité totale, éd d'organisation, 2000*

2 R. BOUDERBALA, *La pertinence du coût de la non- qualité et son utilisation dans le contrôle organisationnel*, Thèse de Doctorat de l'Université de RENNES 1,1996.

3 Ibidem.

Du point de vue producteur, la qualité désigne un ensemble de méthodes et d'outils techniques facilitant le contrôle a posteriori et permettant de tester le degré de conformité du produit à des normes internes ou à des normes conventionnelles reconnues par le secteur d'activité.

1-2- La vision secondaire de l'approche classique

Elle est définie, selon la norme ISO 8402⁴ comme "l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. Cette définition a été remplacée, dans le cadre des nouvelles normes ISO 9000, version décembre 2008⁵, par une nouvelle définition qui voit que la qualité est « L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties prenantes ».

Nous retenons la définition, donnée par l'AFNOR (NF X50 - 12), dans le cadre de cet article de recherche, parce que nous la considérons plus pertinente et plus complète, par rapport aux autres définitions pour les raisons qui suivent :

- Tout d'abord, cette définition est caractérisée par l'absence du terme client; cela signifie que tout le monde est concerné par la qualité, qu'il s'agisse du client interne ou externe ou bien fournisseur interne ou externe. De ce fait, cette définition sort du cercle classique de la qualité qui focalise l'attention exclusivement sur les clients externes.

- Ensuite, la présence des termes système et processus enrichit la définition et prolonge la réflexion qualité dans le domaine des services qui fera l'objet du deuxième axe.

- Enfin, cette définition se focalise sur la satisfaction des besoins aussi bien des clients que des partenaires de l'entreprise.

Ainsi, la définition que nous avons retenue est applicable aussi au niveau des entreprises de services, parce qu'elles produisent non seulement des services mais aussi des produits (ex. factures, repas, etc.).

⁴ J- M. MONIN, *La certification qualité dans les services*, éd AFNOR, 2001, p.52.

⁵ ISO 9000, *Système de management de la qualité, Principes essentiels et vocabulaire*.

De ce qui précède, nous retenons d'une part que cette deuxième vision de la qualité qualitiennne insiste sur l'aspect évolutif des besoins dans la définition de la qualité, parce qu'on assiste fréquemment à de nombreux changements des besoins avec le temps.

Pour ce faire, l'entreprise doit procéder à la révision périodique des satisfactions, d'autre part cette conception de la qualité ne néglige pas l'importance de l'évolution et de la pluralité des caractéristiques du produit ou service attendue par le consommateur.

Avec cette deuxième vision, la qualité a vécu une évolution remarquable puisque, pour elle, les normes ne sont plus considérées comme des paramètres de définition immuables, mais au contraire, évolutifs en fonction des besoins des utilisateurs finaux. Toutefois, cette approche purement occidentale, se concentre principalement sur le contrôle de la qualité des produits, processus et services et s'inscrit dans la conception traditionnelle de la qualité, c'est-à-dire dans la phase du contrôle de la qualité.

2- L'approche moderne de la qualité produit

Le management de la qualité totale (TQM)⁶, ou qualité totale, est une approche très récente de management qui a été progressivement appliquée, à partir des années 80-90 du siècle dernier, par les pays développés tels que les Etats-Unis, l'Europe et le Japon, ainsi que par certains pays du Sud- Est asiatique.

Pour C Y. BERTRANT⁷, parmi les principaux facteurs de réussite du TQM, on cite :

- adopter une approche intégrée, cohérente et globale,
- obtenir l'engagement total des dirigeants,
- instaurer un processus continu d'améliorations et d'apprentissage,
- manager par les faits,
- impliquer tout le personnel,
- orienter l'entreprise vers ses clients.

⁶ B. DIRIDOUULLOU et C.VINCENT, *Le client au cœur de l'organisation, la qualité en action*, éd d'organisation, 2001, p.97.

⁷ C Y. BERTRAND, *Le management par la qualité totale*, éd AFNOR, 2000, p.25.

En effet, dans cette conception, nous passons d'une culture produit à une culture client. Cette dernière a nécessité la généralisation de la notion de satisfaction à l'ensemble des membres de l'entreprise et à ses partenaires économiques (fournisseurs et clients) ainsi que la recherche d'une meilleure efficacité.

Cette prise en considération de l'importance de la satisfaction a été à l'origine de l'émergence et du développement de la notion de qualité totale.

En fait, c'est à Feigenbaum⁸ que revient le mérite de développer pour la première fois le concept de la maîtrise totale de la qualité et c'est aussi lui qui avait découvert à l'industrie la fameuse usine fantôme.

Alors que l'approche classique limite la notion de qualité au simple contrôle du produit ou service, cette deuxième approche de la qualité préconise, au contraire, l'élargissement du concept qualité; pour cela "les composantes essentielles seraient désormais la qualité du processus de fabrication, la qualité des approvisionnements, l'examen des attentes de la clientèle, la qualité des relations de travail dans l'entreprise, la recherche d'une symbiose entre qualité - procédés de fabrication et qualité - produits, la recherche d'un équilibre entre qualité procédés - produits d'une part, et "climat social" d'autre part".

Il importe à ce niveau de passer en revue un certain nombre de définitions de cette notion pour marquer le constat de sa diversité et de son importance.

J. KELADA⁹ définit la qualité totale comme étant « l'atteinte des objectifs stratégiques d'une organisation, la réalisation de l'excellence, c'est souvent aller au-delà de la satisfaction de ses clients ».

De leur part, E. COLLIGNON et al¹⁰ considèrent la qualité totale comme « l'adaptation permanente des produits et services aux attentes des clients et à leurs évolutions par la maîtrise de toutes les activités de l'entreprise ».

⁸ A V. FEIGENBAUM, Total quality control, MacGraw- Hill, 1991.

⁹ J. KELADA, « La qualité totale un nouveau mode de gestion », *Revue Internationale de Gestion*, Novembre 1991.

¹⁰ E. Collignon et M. Wissler, *Qualité et compétitivité des entreprises, du diagnostic aux actions de progrès*, éd. Economica, Paris 1984.

Pour M. PERIGORD, "la qualité totale est un ensemble de principes et de méthodes organisés en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût".¹¹

Certes, ces deux perceptions ont des points communs (la particularité du concept de qualité totale). Néanmoins, elles présentent des points de différences marquant l'apport et l'originalité de chaque tendance.

2-1 La Conception Américaine de la qualité

A. V. FEIGENBAUM¹² a été le premier qui a développé un certain nombre de concepts tels que le coût d'obtention de la qualité, le Zéro - défaut, ainsi que l'approche qualité totale (TQC), et ce en réponse aux problèmes de la non-qualité causés principalement par les pratiques - qualité issues d'une démarche traditionnelle de la qualité, qui se limitait à l'inspection des produits a posteriori. FEIGENBAUM¹³, qui a introduit en 1956 cette nouvelle approche dans le management des entreprises, l'a définie comme "le système de contrôle qui doit commencer avec la conception du produit jusqu'à la réception du produit par le client".

Force est de constater que cette conception américaine repose principalement sur le processus inter-fonctionnel dont l'objectif final est le produit. Autrement dit, les échanges ne sont pas nécessairement établis entre toutes les unités fonctionnelles de l'organisation, mais seulement entre celles qui sont susceptibles d'intervenir dans la réalisation du produit pour qu'il soit conforme aux normes préétablies.

De plus, cette conception américaine de la qualité totale est dite descendante de type "Top down", c'est-à-dire que le sens de l'échange est du haut vers le bas, parce que l'action - qualité est réalisée par les responsables des centres de responsabilité et par les fonctionnels impliqués dans le programme d'amélioration de la qualité.

Au total, cette approche se base sur :

¹¹ M. PERIGORD, op. cit, pp .23-25

¹² A V. FEIGENBAUM, op.cit.

¹³ A V. FEIGENBAUM, ancien directeur qualité de la General Electric et fondateur de l'approche américaine de la qualité Totale.

- Une gestion inter-fonctionnelle de la qualité, chaque fonction "fournisseur" est contrainte d'assurer un niveau de conformité acceptable par la fonction "cliente".

- Et une évaluation économique indispensable pour mesurer les performances des responsables de l'action qualité.

Toutefois, même si le TQC a réalisé des succès dans l'amélioration des produits et services, elle reste une approche partielle.

2-2- La perception Japonaise de la qualité

Les origines du mouvement qualité dans les entreprises remontent à la deuxième guerre mondiale. A cette époque, les industriels japonais n'étaient pas capables de livrer des produits et services de qualité sur les marchés internationaux. Pour pallier cette insuffisance, MC Arthur¹⁴ a décidé d'apprendre aux industriels japonais à maîtriser la qualité de leurs produits et services. A cet effet, il faisait appel à deux consultants américains, les professeurs JURAN et DEMING pour enseigner les techniques et outils statistiques du contrôle de la qualité.

Dès 1950, les japonais¹⁵ développaient une démarche qualité largement inspirée des principes du TQC américaines. Toutefois, pour marquer leur différence conceptuelle, ils ont nommé cette conception : « Company Wide Quality Control » : (CWQC) qui signifie en français : gestion de la qualité par l'entreprise toute entière.

K. ISHIKAWA¹⁶, pour distinguer le 'Company Wide Quality Control' du 'total quality control' américaine, avance les principes ci - après :

- La gestion de la qualité doit s'étendre à toute l'entreprise; tous les départements, tous les agents sont impliqués.

- L'éducation du personnel à la gestion de la qualité est essentielle ; elle touche aussi bien aux procédures qu'aux mentalités.

¹⁴J. F BOSS, « Pourquoi la satisfaction des clients ? », Revue Française du Marketing, n° 144-145, 1993, pp.14-15.

¹⁵ M. PERIGORD, op. cit , p.32.

¹⁶K. ISHIKAWA, La gestion de la qualité : outils et applications pratiques, éd Dunod, Paris, 1990.

- Les diagnostics qualité sont un levier essentiel, ils portent non seulement sur les produits mais aussi sur l'aptitude de l'entreprise à produire la qualité.

- Les activités des cercles sont une source importante de progrès. Comme on vient de le décrire précédemment, l'approche traditionnelle met l'accent sur le contrôle et les procédures et se focalise principalement sur le produit ou service. L'approche qualité totale est orientée plutôt vers le client et s'intéresse aussi bien à toute l'entreprise qu'à son environnement.

À vrai dire, la qualité managériale est le résultat d'une démarche qui prend en considération toutes les approches de la qualité que nous avons déjà développées, à savoir :

- La qualité classique qui veille au respect des normes établies pour fabriquer le produit ou livrer la prestation.

- La qualité classique évolutive qui prend en compte et respecte l'évolution des besoins des clients.

- La qualité totale inter-fonctionnelle, qui s'apparente à la conception américaine et qui met en exergue le rôle joué par chaque fonction dans le processus de production pour améliorer la qualité du produit ou service, est une approche très limitée en comparaison avec la conception japonaise pour les raisons qui suivent :

◆ D'une part, elle met l'accent sur le respect des normes et procédures de la réalisation de la qualité et limite ainsi la participation des membres de l'organisation,

◆ D'autre part, elle intègre peu les attentes des clients dans les programmes - qualité, c'est-à-dire qu'elle n'anticipe pas les besoins de clients,

◆ Et enfin, elle ne tient pas compte beaucoup de l'environnement institutionnel, naturel et social de l'entreprise.

En conclusion de ce premier axe, nous précisons que nous nous situons, dans le cadre de ce travail de recherche, dans l'approche qualité totale managériale, car d'une part elle est profitable pour toute entreprise ayant comme objectif l'amélioration de son image de marque, et d'autre part, parce qu'elle insiste sur trois dimensions fondamentales pour la gestion de la qualité dans n'importe quelle entreprise de services, à savoir :

- Le client et son environnement (en poursuivant une approche marketing).

- Le produit et/ ou service.
- Et la satisfaction de tous les partenaires et membres de l'entreprise (relation client - fournisseur interne/externe).

Axe II : Conditions du succès de la démarche qualité totale dans l'entreprise de services :

En ce qui concerne le cas des entreprises de services, cinq questions doivent être abordées dans les perspectives de la mise en œuvre et la réussite de leur démarche qualité.

1- Engagement de la direction :

La réussite de la démarche qualité (gestion totale de la qualité) à travers la mise en œuvre de des principes de la gestion de la qualité, nécessite un engagement et un appui stratégique de la direction de l'entreprise.

À cet égard, l'implication de la direction générale est la première condition à obtenir: Sans elle, la démarche a toute les chances de s'enliser et, si elle parvient à terme, de n'être efficace ni en interne, ni en externe pour les clients.

Le rôle de la direction est en effet majeur à plusieurs niveaux :

- La direction générale doit être force d'impulsion. Elle doit fixer l'ambition du projet et le justifier au regard de la situation et de la stratégie de l'entreprise.
- Elle doit définir le cap qualité. La politique qualité ne peut être déconnectée de la stratégie générale de l'organisme, sous peine d'incohérence et d'incompréhension. Le choix des priorités qualité, la définition d'objectifs clairs doivent être validés et portés par la direction générale.
- Elle doit encore allouer les moyens nécessaires à l'obtention de la certification¹⁷ mais aussi à la mise en œuvre de la politique qualité. Il peut s'agir de moyens financiers, de moyens techniques et surtout de moyens

¹⁷ La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne l'assurance écrite qu'un produit, processus ou service est en conformité avec certaine norme.

humains. Cette dimension « moyens » est essentielle et seule la direction générale peut décider et arbitrer durablement en la matière.

- Il revient à la direction générale de dynamiser la démarche. En effet, il s'agit d'un projet de longue haleine et des découragements passagers peuvent le ralentir : c'est alors à la direction générale de soutenir et de relancer le rythme de la démarche.
- Enfin, la direction générale doit assurer la crédibilité de la démarche en veillant à la cohérence entre le discours qualité et la réalité des pratiques managériales. Son comportement doit être exemplaire.

2- La mise en place d'un management participatif :

La mise en place d'une gestion participative, constitue une condition nécessaire pour la réussite d'une stratégie de qualité totale.

En effet, comme le souligne P. HERMEL⁽¹⁸⁾ : « du fait que les approches globales de la gestion de la qualité reposent sur des principes d'organisation souple, planifiée, déconcentrée, transparente, pilotée stratégiquement (qui s'opposent à l'organisation taylorienne), nous confirmons l'hypothèse selon laquelle le système de fonctionnement le plus adapté est celui du management participatif ».

A cet effet, et au-delà des démarches participatives ponctuelles qui n'apportent que des résultats limités. La direction de l'entreprise de services doit mettre en place un management participatif permanent, intégral et qui repose sur les principes suivants⁽¹⁹⁾ :

- Dans l'entreprise, les décisions ne seront pas prises uniquement à la tête de la pyramide par un ou plusieurs Hommes, mais par tous les collaborateurs aux niveaux hiérarchique concernés, auxquels les décisions appartiennent de fait et par nature ;

¹⁸- P.HERMEL, *Qualité et management stratégique: du mythique au réel*, éd d'organisation, Paris, 1989, p: 122.

¹⁹- M. ESSAMADI « *le management participatif en question* », in la vie économique vendredi 5 mars 1993, pp: 28-29.

* R- j .BOYLE, « *La direction participative est toujours une affaire délicate* », in Harvard l'expansion, Eté 1985.

- Les subordonnés: collaborateurs ne reçoivent plus des ordres pour chaque tâche à accomplir, mais un domaine de délégation bien déterminé et doté de compétences précises, où ils peuvent agir et décider d'une manière indépendante, en respectant bien entendu, les orientations et objectifs de l'entreprise.
- La responsabilité n'est pas centralisée au sommet de la pyramide hiérarchique, mais déléguée aux niveaux où les tâches et les compétences requises pour leur exécution ont été déléguées, on ne garde au sommet que la responsabilité de coordination et de contrôle.
- L'organisation est structurée non pas du haut en bas c'est-à-dire l'instance supérieur ne donne pas à l'instance inférieure ce qui lui est en trop, mais du bas en haut, c'est à dire toutes les décisions seront prises en bas, sauf celles qui par leur natures ne peuvent être prises à ce niveau sans risque de mal évaluer les facteurs qui influencent ladite décision. Autrement dit, ce sont les exceptions qui seront traitées en haut.

Nous tenons à souligner enfin que l'élément humain reste le facteur clef de l'entreprise dans la mesure où le succès de la démarche qualité totale dépend de sa compétence et de sa discipline.

De ce fait la direction de l'entreprise de services doit procéder à une valorisation et une motivation du personnel, cette motivation passe par l'adoption d'une politique salariale cohérente avec l'objectif d'amélioration de la qualité.

3- L'amélioration des structures organisationnelles :

La cohérence et l'adéquation des structures organisationnelles qui sont très nécessaires pour la réussite d'une démarche de qualité totale, font défauts dans la quasi-totalité des entreprises de services.

De ce fait il est nécessaire que les responsables de ces entreprises procèdent à une amélioration de leurs structures organisationnelles pour les rendre plus efficaces.

Cette amélioration passe principalement par :

- une délimitation des responsabilités afin d'éviter les risques de non coordination entre direction, de rigidification structurelle et de chevauchement entre fonctions.

- et par une amélioration de la capacité des responsables à analyser les décisions, les flux de travail qui influencent la qualité des services. Pour ce faire seront notamment pris en compte, les dispositifs, les procédures (formelles ou informelles).

4- Formation du personnel en techniques de gestion de la qualité :

La Formation du personnel aux techniques de la gestion de la qualité constitue un préalable essentiel pour la mise en œuvre d'une stratégie de qualité totale⁽²⁰⁾.

Ces techniques permettent de rehausser le niveau de qualité des produits et services, de réduire les coûts de production, de maîtriser les systèmes d'autocontrôle, de développer les ressources humaines et d'améliorer l'organisation interne.

L'animation des groupes de travail thématiques devra être confiée à des responsables formés d'une part aux concepts et outils qualité (exigences ISO 9001, outils de résolution de problèmes, rédaction de procédures...) et d'autre part aux techniques d'animation de réunions. L'homogénéité des travaux et l'efficacité des réunions des groupes en dépendent.

De ce fait, les responsables des entreprises doivent investir en formation à la qualité.

Cette formation du personnel passe par :

- une formation à la notion de qualité et à la gestion de la qualité.
- et une formation aux techniques de la gestion de la qualité, tels que : Feuille de relevé, Diagramme d'ISHIKAWA, (appelé aussi diagramme cause effet) Diagramme de Pareto, Carte de Contrôle...

5- La mise en place d'un système d'information intégré de mesure de la qualité :

Un contrôle efficace de la qualité implique la connaissance de données indispensables, sans information précise et opportune concernant les défauts et les défaillances, les améliorations de la qualité sont rarement possibles⁽²¹⁾.

De ce fait la mise en place d'un système d'information intégré de mesure de la qualité, constitue un outil indispensable pour le pilotage de la qualité.

²⁰- R. BELKAHIA, *Réussir la qualité*, éd GAETAN MORIN, 1998, p.15

²¹- David A- Garvin, « *Améliorez votre qualité* », éd d'organisation, 1994.

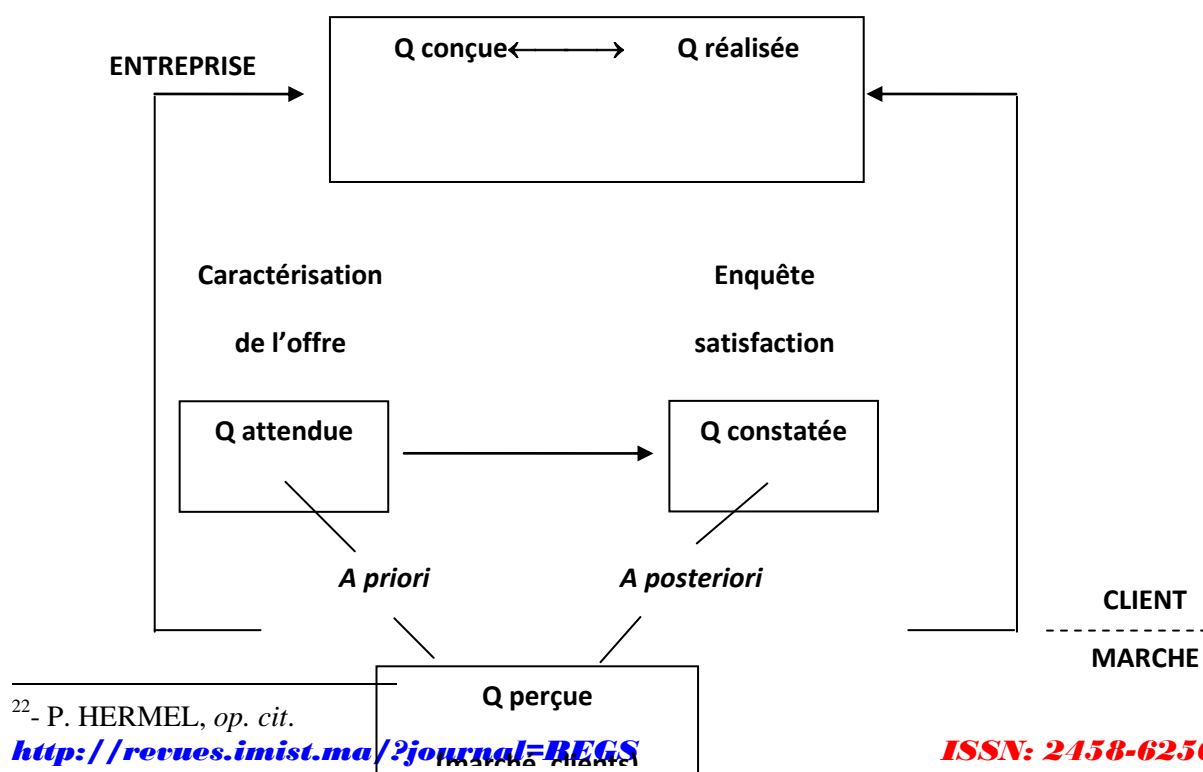
En effet, comme le souligne P. HERMEL « la mise en place du suivi et de la mesure de la qualité n'est réellement intéressante et pertinente que si elle s'insère dans l'ensemble des tableaux de bord (comptables et d'activités) de l'entreprise » ⁽²²⁾.

Axe III : Vers une approche globale du management de la qualité

Dans le cadre d'une réflexion sur une démarche globale qui intègre aussi bien l'approche qualité qualiticienne et l'approche qualité totale nous proposons approche managériale globale qui s'appuie sur trois fondements : le concept de qualité en général tel qu'il a été développé et opérationnalisé pour les produits ; les spécificités des services et le concept de marketing.

1^{er} fondement : le concept de qualité en général. Quel que soit le produit échangé, toutes les entreprises ont la nécessité de mobiliser l'ensemble de leurs énergies vers une meilleure satisfaction des besoins de l'utilisateur final. La figure ci- dessous peut donc s'appliquer à toutes les activités.

Figure n° 1: Qualité, entreprise, marché, client : une approche universelle



²²- P. HERMEL, *op. cit.*

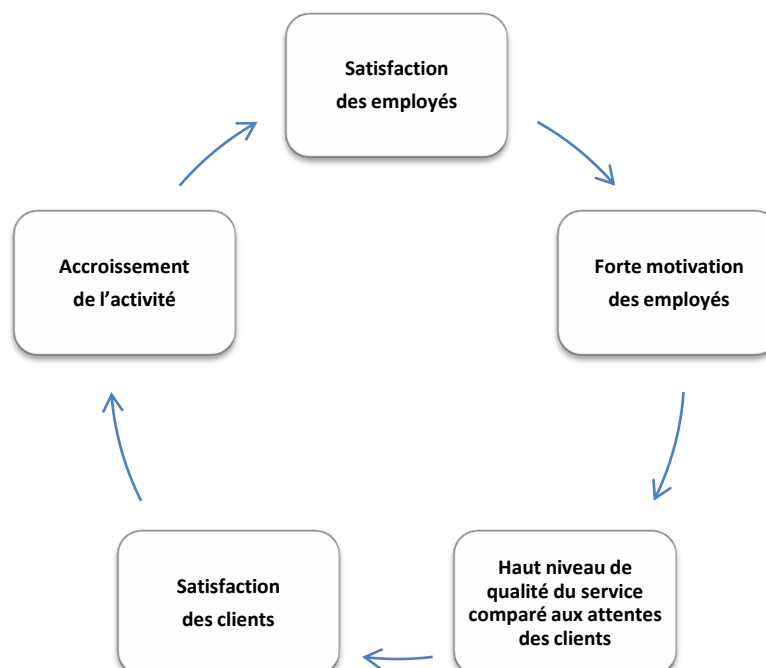
Source : DOUCHY J.M (1990), *Le management stratégique par la qualité dans les activités industrielles et de services*, Traité de la Qualité Totale, Dunod, p. 143.

La qualité des services pourrait donc être définie en interne, par rapport à des niveaux de performances fixés par le prestataire. Si le client devient la préoccupation première, la qualité des services dépendra de la perception que les clients en ont. Ceci correspond à la qualité perçue.

2^{ème} fondement : les spécificités des services, La qualité des services est donc difficile à assurer en raison de la simultanéité de la production et de la consommation, l'importance de la relation personnelle et la succession de rencontres de services entre le client et le personnel en contact

Il importe de relever ici le rôle joué par le personnel en contact dans la satisfaction du client. Selon HESKETT (1987), le succès des entreprises de services performantes est autant dû à la focalisation sur le personnel en contact qu'à celle sur les clients (voir fige n° 2) :

Figure n° 2: La roue de la qualité



Source: HESKETT J.L. (1987) "Lessons in the sector", Harvard Business Review. April.

3^{ème} fondement : le concept marketing, La norme NF X 50-120 définit la qualité comme « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites »²³.

Si l'on compare cette définition de la qualité à celle du marketing qui consiste en un « ensemble de méthodes et d'outils destinés à définir, à concevoir et à promouvoir des produits adaptés aux besoins et attentes spécifiques des segments de clientèle visés, et aux contraintes de l'environnement » (BLANCHE, 1990), on remarque la complémentarité qui existe entre ces deux concepts.

C'est par rapport à ces trois fondements que nous proposons une approche globale pour la gestion de la qualité non seulement dans le domaine des services mais aussi dans les entreprises industrielles car la compétitivité de ces dernières se basera davantage sur des critères subjectifs liés aux services que sur des critères objectifs liés aux produits. Cette approche globale (marketing) est composée de :

- L'approche produit ;
- L'approche utilisateur ;
- L'approche marketing focalisée sur la satisfaction du client et le processus poursuivi par ce dernier pour évaluer la qualité des services.

Selon cette approche, qui exige un effort théorique important et une vérification empirique, et compte tenu des spécificités des activités de services, la qualité dans les services peut se fonder sur trois dimensions principales :

- Une dimension « prestation », car le client exprime des attentes objectives auxquelles le service doit répondre le plus exactement possible ;
- Une dimension « relation » : l'entreprise doit chercher à optimiser l'ensemble des caractéristiques relationnelles du parcours client pour garantir la qualité globale de son offre de service ;

²³ Définition normalisée proposée par l'Association Française pour la Normalisation.

- Une dimension « image ». car la satisfaction du client est tributaire aussi bien de la valeur image subjective du prestataire que du résultat objectif de l'échange (l'image, la culture, le prestige..).

L'approche globale de la qualité de service est, par excellence, une approche client qui s'impose aujourd'hui dans beaucoup de discours sur les entreprises. Il s'agit d'être « orienté client », de mettre en place une véritable démarche de gestion de la relation client car désormais il ne suffit plus de satisfaire ses clients, il faut les combler.

Conclusion

De ce qui précède on peut conclure que depuis le début des années 1920 du siècle dernier, deux visions différentes de la qualité ont émergé. D'une part une approche qualifiée de qualitiennne qui repose principalement sur les aspects techniques de la qualité et se base de manière exclusive sur les principes de l'assurance de la qualité et la certification qualité. Cette approche adoptée par le courant anglo-saxonne est aujourd'hui le plus répandu notamment au sein des entreprises à caractère industriel. D'autre part, l'approche basée sur la qualité totale qui a vu le jour au Japon et qui a trouvé un écho favorable en Europe occidentale et qui s'intéresse plutôt à l'organisation, la mobilisation et la motivation des hommes et qui s'inspire en grande partie du mouvement du développement organisationnel. En effet, ces deux approches complémentaires doivent s'inscrire dans une approche globale qui intègre une dimension marketing centrée sur la satisfaction de toutes les parties prenantes aussi bien dans les entreprises industrielles que celles des services.

BIBLIOGRAPHIE

- J- F. SOUTERAIN et P. FARCET, *Organisation et gestion de l'entreprise*, éd FOUCHER, 2004.
- M. PERIGORD, *Réussir la qualité totale*, éd d'organisation, 2000.
- R. BOUDERBALA, *La pertinence du coût de la non- qualité et son utilisation dans le contrôle organisationnel*, Thèse de Doctorat de l'Université de RENNES 1, 1996.
- J- M. MONIN, *La certification qualité dans les services*, éd AFNOR, 2001.
- B. DIRIDOUULLOU et C. VINCENT, *Le client au cœur de l'organisation, la qualité en action*, éd d'organisation, 2001.

- C Y. BERTRAND, *Le management par la qualité totale*, éd AFNOR, 2000.
- A V. FEIGENBAUM, *Total quality control*, MacGraw- Hill, 1991.
- J KELADA, « La qualité totale un nouveau mode de gestion », *Revue Internationale de Gestion*, Novembre 1991.
- E. Collignon et M. Wissler, *Qualité et compétitivité des entreprises, du diagnostic aux actions de progrès*, éd. Economica, Paris 1984.
- A V. FEIGENBAUM, *Total Quality Control (Maîtrise totale de la qualité)*. McGraw-Hill 1991.
- J. F BOSS, , « Pourquoi la satisfaction des clients ? », *Revue Française du Marketing*, n° 144-145, 1993.
- K.ISHIKAOUA, *La gestion de la qualité : outils et applications pratiques*, éd Dunod, Paris, 1990.
- P.HERMEL, *Qualité et management stratégique: du mythique au réel*, éd d'organisation, Paris, 1989, p: 122.
- M. ESSAMADI , le management participatif en question , in *la Vie Economique* vendredi 5 mars 1993, pp: 28-29.
- R- j .BOYLE, La direction participative est toujours une affaire délicate, in *Harvard l'expansion*, Été 1985.
- R. BELKAHIA, *Réussir la qualité*, éd GAETAN MORIN.
- David A- Garvin,, *Améliorez votre qualité*, éd d'organisation, 1994.