

LES NOUVELLES APPROCHES DE LA QUALITE : IMPACT D'UN SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE ORIENTE AMELIORATION CONTINUE SUR LA COMPETITIVITE DU PRODUCTEUR NATIONAL DE BOISSONS GAZEUSE ABC PEPSI ALGERIE

Mohamed Karim MILOUDI, MCA, EHEC
Hicham BOUSSOUM, Doctorant à EHEC Alger,
Wassila ZAIDA, MCB, Centre Universitaire, TIPASA

Résumé

Aujourd'hui ne peut se contenter d'être conforme ou d'être aux normes, elle se doit d'approcher l'excellence. En effet, la mondialisation et la globalisation de l'économie l'obligent à améliorer sa qualité, innover, se diversifier et réduire ses coûts et ce pour répondre aux nouvelles exigences du marché et de la clientèle. A ce titre, l'amélioration continue s'impose comme une dynamique et un levier majeur vers le progrès.

Le présent article a pour principal sujet l'utilisation de l'amélioration continue de la qualité au processus de fonctionnement de l'entreprise nationale de production de boisson gazeuse ABC PEPSI car cette approche est devenue le pilier de la compétitivité de celle-ci, lui assurant le maximum de part de marché et une forte image de marque auprès de sa clientèle.

Summary:

Nowadays, a company cannot just be conform to standards; it should as excellent as possible. Indeed, globalization and the internationalisation of the economy forces it to improve quality, innovate, diversify and reduce costs and this constantly to meet new market demands. As such, continuous improvement is needed as a dynamic and a major lever for progress.

This research with its main topic "the use of continuous quality improvement in the process of operating a business in the national sparkling drinks ABC PEPSI Company since the approach became the backbone of its success and its competitiveness.

1-Introduction

Depuis plusieurs années, le contexte de mondialisation et l'accroissement de la concurrence ont défini un nouvel ordre économique et industriel pour les entreprises de production de biens. En effet, ces entreprises sont quotidiennement confrontées à la maîtrise

et à l'amélioration des performances de l'ensemble de leurs processus afin de garantir leur pérennité et leur compétitivité.

Dans cet environnement, chaque entreprise se doit d'optimiser la satisfaction de sa clientèle et d'améliorer sa performance globale par une amélioration du triptyque Qualité. La qualité a toujours été un objectif important depuis que les hommes fabriquent des objets. Elle est matérialisée par des enchaînements logiques d'activités qui concernent le processus de production, le produit, le client...etc.

Ainsi donc, la qualité est un thème à l'ordre du jour, non pas qu'il soit nouveau, au contraire, mais parce qu'elle est devenue un enjeu majeur : elle répond à une nécessité stratégique pour l'ensemble de l'entreprise. Elle est traitée régulièrement par les médias, la publicité l'érige en vedette et les entreprises lui consacrent une attention toute particulière. Partant de ces connaissances, étroitement liées à notre thème de recherche, nous nous sommes intéressés à traiter d'une problématique portée sur l'explication de la relation entre l'approche processus d'amélioration continue et la compétitivité de l'entreprise.

2. Le système de management de la qualité d'ABC

La mise en place d'un SMQ au sein d'ABC s'est effectuée en plusieurs étapes.

2.1. Mise en place de l'approche processus

Les macros processus ont été d'abord définies par la Direction et le Responsable de management de la qualité. Il a été désigné pour chaque macro processus un pilote, responsable de la gestion des actions et des ressources du processus. Les pilotes de processus ont été par la suite formés aux principes de l'approche processus, à la méthodologie de sa mise en œuvre et aux avantages que l'on peut tirer pour l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise.

Chaque responsable de processus a ensuite établi le processus qui le concerne en suivant un certain nombre d'exigences. Les enregistrements nécessaires à la gestion des processus ont été établis et sont gérés selon la procédure obligatoire de gestion des enregistrements, dont le suivi de l'application relève de la responsabilité du responsable de management de la qualité.

2.2. Management des processus et management par approche système chez ABC PEPSI

L'approche processus a apporté plus d'efficacité dans l'exécution des tâches, car elle a permis d'identifier de manière claire

toutes les ressources nécessaires au bon déroulement des activités de la manière la plus rationnelle possible. Ceci, en facilitant la détermination des tâches redondantes ralentissant le travail. En effet, les résultats escomptés sont atteints de façon plus efficace lorsque les activités et les ressources afférentes sont gérées comme un processus. Cela dit, le besoin d'amélioration des processus reste continuellement ressenti.

La mise en place de processus a permis aussi la capitalisation de l'expérience et l'amélioration de la communication en matière d'exécution des tâches. Pour le suivi et la mesure des performances des processus, les éléments de sortie de chaque processus ont été déterminés de manière précise pour pouvoir en évaluer la qualité et détecter ainsi les dérives qui constituent la base d'amélioration.

Ceci était totalement négligé au niveau d'ABC avant la mise en place de l'approche processus et le lancement du projet de certification ISO 9001. Désormais, les risques potentiels de retards dans l'exécution des tâches sont mieux évalués, et les coûts de non qualité sont mieux calculés.

2.3. Le système documentaire au sein de l'entreprise ABC

Le système documentaire d'ABC a été mis en place lors de la phase de préparation du projet de certification ISO 9001 : 2000. Il est composé de Processus, de Six procédures obligatoires et des procédures opérationnelles, de la Politique qualité, des Instructions de travail, des Enregistrements, des Fiches de poste, du Manuel qualité, et des Tableaux de Bord.

Ce système documentaire apporte beaucoup d'avantages à ABC car :

- Il permet tout d'abord de prouver l'existence du SMQ lors des audits de certification et des audits de suivi par l'organisme certificateur ;
- Il permet la capitalisation de l'expérience ;
- Il facilite la compréhension des objectifs, de la stratégie et de la vision de l'entreprise à long terme comme Il facilite la compréhension des procédures par le personnel et par les nouvelles recrues ;
- Il décrit l'exécution opérationnelle des tâches et la définition des responsabilités et des prérogatives.

Plusieurs éléments ont été pris en compte pour l'élaboration du système documentaire à savoir(Manuel qualité ABC : 2009).

- La complexité des processus et de leurs interactions (le processus de production est tellement complexe qu'il a été subdivisé en deux processus : processus de production de caisse et processus de production de sacs ;
- La taille de l'entreprise et le type d'activité ;
- La compétence du personnel (certains concepts techniques et outils de la qualité ne sont réservés qu'aux spécialistes de la qualité).

2.4. La stratégie suivie par ABC pour la mise en œuvre de ses actions d'amélioration

Plusieurs études en matière de management de la qualité ont montré l'importance de l'implication et de l'engagement de la direction pour la promotion de la qualité à tous les niveaux de l'entreprise. Chez ABC, de grands efforts sont fournis par la direction en ce sens, pour montrer au personnel l'importance de la satisfaction du client et du respect des exigences réglementaires et légales de manière générale. Des missions sont assurées par la direction telles que l'écoute client et la sensibilisation du personnel à la primauté de la satisfaction client.

La communication interne constitue, par ailleurs, l'une des préoccupations majeures de la direction. En effet, cette dernière, considérée comme l'un des outils de management qui ont le plus d'impact sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'entreprise. Le rôle de la direction d'ABC est de veiller à l'efficacité de la communication interne en suivant de près le respect, l'évolution et l'amélioration de la matrice de réunions mise en place. Pour cela, une évaluation de la matrice des réunions est réalisée chaque année lors de la revue de direction.

2.5. La gestion des relations (DIB, 2009)

Dans toute entreprise, il existe des acteurs dont dépend la pérennité et le succès de l'entreprise : ils sont appelés les parties intéressées ou parties prenantes. Ces parties intéressées sont classées en 4 catégories:

2.5.1. Les clients

Depuis l'introduction de la démarche qualité, tout le personnel d'ABC a été sensibilisé à l'importance de la satisfaction clients.

Plusieurs séances de sensibilisation ont été organisées à cet effet au niveau de toute l'entreprise. Le but principal de cette sensibilisation est d'inculquer la primauté de la satisfaction client dans la culture d'entreprise et de mettre par conséquent le client au cœur de l'organisation comme le principal maillon de la chaîne de production.

Pour satisfaire en permanence les clients, il faut tout d'abord connaître et anticiper leurs besoins et attentes. Pour cela, il est organisé chaque année à ABC, une enquête de satisfaction clients qui est réalisée par sa force de vente et supervisée et analysée par le responsable de management de la qualité.

La force de vente est sensibilisée régulièrement par la responsable du processus de vente à orienter les clients, à leur apporter conseil dans le choix des produits, et à les assister dans la formulation de leurs besoins. Des formations sont organisées régulièrement en interne et en externe pour le personnel du service commercial.

2.5.2. Les fournisseurs

ABC entretient des relations commerciales avec environ 26 fournisseurs. 90 % de ces fournisseurs sont des fournisseurs internationaux. En effet, plus de la moitié des matières premières utilisées dans la production sont des produits d'importation.

ABC a depuis longtemps compris que dans un marché aussi instable et compétitif que celui dans lequel elle opère, il est primordial, d'aller au-delà de simples relations de transactions avec ses fournisseurs et d'entretenir de vraies relations de partenariat. Cela a même été stipulé formellement, dans sa politique qualité en déclarant que l'un de ses objectifs majeurs est d'intégrer ses fournisseurs (partenaires externes) dans la gestion de la qualité, c'est-à-dire dans la réalisation des objectives qualités.

2.6. La politique qualité et la stratégie d'ABC (Manuel qualité d'ABC 2000)

La politique qualité d'ABC a été établie pour la première fois en mars 2000. Elle démontre l'engagement formel de la direction dans une démarche qualité visant à motiver le personnel et à améliorer de manière continue le système de management de la qualité. C'est dans ce sens que la politique qualité d'ABC a évolué à travers les années de la manière suivante :

2.6.1. La politique qualité N° 1 :

Elle a été établie en 1999. Ses objectifs étaient :

- Rehausser l'image de marque de l'entreprise ;
- Anticiper, prévenir, contrôler, évaluer, corriger et bénéficier des expériences des autres entreprises. Réglementer et spécifier pour mieux répondre au juste besoin ;

- Organiser au mieux la gestion interne par la mise en place de procédures adaptées à chaque structure de l'entreprise ;
- Etre à l'écoute des clients et de l'environnement ; Sensibiliser, former et motiver notre personnel.

De cette première politique qualité, nous constatons que le souci majeur de la Direction était l'amélioration de l'organisation de l'entreprise. En effet, trois objectifs sur six sont relatifs à l'organisation de l'entreprise : ce sont le deuxième, le troisième et la quatrième.

2.6.2. La politique qualité N°2 (Manuel qualité d'ABC 2001).

Etablie en 2000, elle a pour objectifs qualité :

- Rehausser l'image de marque de l'entreprise en anticipant les besoins de la clientèle,
- Impliquer l'ensemble des partenaires internes et externes dans l'atteinte des objectifs,
- Œuvrer sans cesse pour l'application de l'amélioration continue par la sensibilisation la formation, le perfectionnement et la motivation de tout le personnel.

Nous remarquons que le premier objectif n'a pas été changé : il consiste à améliorer l'image de marque de la société. Cependant, il a été complété par la manière de l'atteindre, c'est-à-dire, en anticipant les besoins des clients. Le deuxième objectif consiste en fait, à faire participer les partenaires internes qui sont le personnel, le partenaire social, d'une part, les partenaires externes (les fournisseurs, les banques, les assureurs, ... etc.) dans la gestion de la qualité, d'autre part.

Le troisième objectif qualité démontre que la direction considère que l'amélioration continue se concrétise par l'amélioration de ses compétences et de la motivation du personnel. Son objectif est donc de faire participer activement tout le personnel dans l'amélioration continue.

2.6.3. La politique qualité N°3 (Manuel qualité d'ABC 2006) :

Établie en 2004. Elle annonce les objectives qualités suivantes :

- Œuvrer sans cesse pour la sensibilisation, la formation, le perfectionnement et la motivation du personnel, de telle sorte que la qualité devienne une culture d'entreprise ;
- Associer au mieux les partenaires internes et externes, dans la gestion de la qualité ;

– Optimiser de manière permanente tous les processus, pour viser une plus grande productivité et une réduction des coûts de non qualité.

A travers ces objectifs, nous remarquons que l'entreprise demeure dans ses objectifs l'inculcation de la qualité dans la culture d'entreprise. Ceci démontre d'une part la volonté de la direction de l'entreprise à faire participer l'ensemble du personnel à la promotion de la qualité, et d'autre part le besoin d'une plus forte implication du personnel.

Car toute démarche qualité, quel que soit son degré, ne peut réussir sans une forte implication du personnel. Ces démarches demandent une gestion participative et motivante incitant tout le personnel à apporter ses suggestions et ses initiatives.

Le troisième objectif vise l'optimisation permanente des processus, ce qui démontre le souci permanent de l'entreprise à améliorer son organisation et sa productivité à travers l'optimisation des processus.

3. La démarche d'amélioration de l'efficacité du système de communication (Manuel qualité d'ABC 2009)

Une bonne organisation et un bon système de communication peuvent constituer deux grands leviers de la performance de l'entreprise. En effet, pour garantir le succès et surtout la pérennité de l'entreprise, celle-ci doit reposer sur une organisation structurée où les tâches et les responsabilités sont clairement définies et où un système efficace de communication est mis en place. L'entreprise évolue aujourd'hui dans un environnement qui s'oriente vers la société de la connaissance où la maîtrise de l'information constitue un avantage concurrentiel décisif. Ceci ne peut se réaliser qu'à travers une organisation et un système de communication efficaces.

Les principaux éléments du système de communication d'ABC sont : l'organigramme, les fiches des fonctions et la matrice des réunions.

3.1. L'organigramme :

L'organigramme, outil de communication et d'organisation, donne une vision globale de l'organisation de la société. Il résume le nombre de structures existantes (direction, secrétariats, ... etc.), la hiérarchisation des structures et les relations y afférentes. Il est à noter que dans un souci d'amélioration de l'organisation, l'organigramme de Pepsi a connu plusieurs évolutions.

3.2. Les fiches des fonctions

Des fiches de fonctions ont été définies pour chaque agent de la société. Ces fiches permettent de faciliter la compréhension des missions, des responsabilités et des objectifs pour tout le personnel de la société et les nouvelles recrues.

3.3. Les revues de direction et l'amélioration de la performance

Au niveau de Pepsi, les revues de direction sont tenues une fois par an. Elles contribuent à l'amélioration de la performance de Pepsi pour plusieurs raisons :

- Les résultats des audits internes de l'année et les plans d'action y afférents sont évalués lors de la revue de direction où des solutions sont proposées pour surmonter les blocages. Ces dernières sont majoritairement efficaces car elles sont décidées avec l'accord unanime de tous les membres du comité de pilotage.
- Les retours d'information des clients sont également évalués lors de cette réunion du comité de pilotage. Ce sont des informations collectées de l'écoute clients, des réclamations clients, des suggestions clients (collectées par la force de vente, lors des foires,...), et des enquêtes de satisfaction clients. Ces informations sont synthétisées, analysées et présentées à la revue de direction.
- Le fonctionnement des processus et la conformité du produit sont évalués et présentés à la revue de direction. En ce qui concerne le fonctionnement des processus, ce sont les changements apportés aux processus qui sont analysés et évalués ainsi que l'évolution de leurs indicateurs.

Quant aux non conformités, le pourcentage de leur correction est évalué, et présenté et les principales difficultés rencontrées sont discutées. Des solutions adéquates sont par la suite proposées. La répartition des non conformités par processus est aussi mesurée pour leur meilleure hiérarchisation et pour une analyse pertinente des causes.

La revue de direction joue un rôle important dans la communication interne de Pepsi, car elle participe à l'amélioration de la communication transversale, c'est-à-dire à la communication entre directions. Les améliorations et les contraintes de tout le système de management de la qualité de l'année sont revues lors de cette réunion et communiqués par la même occasion à toutes les directions.

3.4. Comment Pepsi gère-t-elle les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration pour maintenir son SMQ et améliorer son efficacité et son efficience?

La mise en place du SMQ n'est pas une fin en soi. Il est nécessaire de l'entretenir et d'améliorer son efficacité et son efficience. C'est à cet effet, qu'une procédure d'action corrective préventive a été mise en place à Pepsi.

Des non conformités ou des insuffisances relatives aux produits, aux procédures et réclamations sont détectées lors des activités de contrôle ou lors de l'exécution des tâches quotidiennes de travail. Elles sont signalées dans des fiches de non-conformité. Des solutions sont par la suite proposées pour supprimer les causes pertinentes. Et c'est par ce mécanisme que le SMQ est à la fois maintenu et amélioré.

Si la non-conformité est importante, la solution proposée est gérée sous forme de projet. Plusieurs projets sont donc constitués à Pepsi dans le cadre de l'amélioration continue, ou un responsable est désigné pour chaque projet.

La majorité des actions correctives viennent corriger les non conformités qui permettent de maintenir le système de management de la qualité conforme aux exigences des clients et de la norme.

Quant aux actions préventives, ce sont des actions d'amélioration de l'efficacité et de la réactivité de l'entreprise.

Pour chaque action est désigné un responsable, un délai de finalisation prévue et éventuellement le coût prévisionnel. Les projets d'amélioration sont suivis lors des réunions qualité et des revues de direction.

Un dispositif a été mis en place pour le suivi et la mesure de la qualité :

- Des objectifs et des indicateurs sont arrêtés pour chaque processus pour le suivi de l'atteinte des objectifs et des dérives lors des réunions qualité,
- Un outil statistique d'évaluation de la capabilité des processus de production est utilisé pour mesurer le niveau d'exploitation et les opportunités d'amélioration,
- Plusieurs contrôles sont effectués à différents niveaux de la production : avant (contrôle des matières premières), en cours (contrôle des produits en cours de production), et à la sortie de la production (échantillonnage par tirage aléatoire). Le contrôle se fait donc dès la

réception des matières premières et tout au long de la conception et la fabrication du produit, conformément aux procédures applicables,

- Des audits internes et externes de suivi sont effectués chaque année pour le suivi de l'amélioration de l'efficacité et de l'application de la norme,

- Les revues de direction qui sont tenues au moins une fois par an ou une revue générale du fonctionnement du SMQ est réalisée tel que précisé dans la norme ISO 9001 : 2000. A l'issue de cette revue plusieurs projets et actions d'amélioration sont proposées. Ces revues permettent d'assurer que le système de management de la qualité demeure pertinent, adéquat et efficace,

- Mesure de la satisfaction et des réclamations clients : Pepsi surveille périodiquement les informations relatives à la perception du client du niveau de satisfaction de ses exigences comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité.

- Il est important de procéder à des améliorations, mais il est nécessaire d'en assurer la maîtrise et de s'assurer que les non conformités ne se répètent pas et que les causes soient efficacement éliminées.

4-Conclusion

Le processus d'amélioration continue de qualité est un ensemble d'activités structurées qui doit être appliqué à toutes les parties de l'entreprise. Il doit être piloté, une bonne partie des actions d'amélioration doit provenir des études faites lors de l'établissement de la stratégie et de la définition des objectifs. Ainsi s'il convient de réaliser régulièrement un bouclage pour évaluer le progrès réalisé et évaluer le travail restant à effectuer dans le cadre du plan d'actions qualité pour sa mise en œuvre, en revanche. Il est important de vérifier régulièrement l'efficacité du SMQ. Chez ABC une grande importance est donnée à l'efficacité mais pas à l'efficience, en d'autres termes, elle cherche à ce que tous les processus soient bien appliqués mais ne se soucie que très peu de l'optimisation des ressources utilisées. ABC Pepsi est donc amenée à élargir sa démarche qualité et ses objectifs et viser la performance durable.

Bibliographie

- Manuel de la qualité d'ABC, 2000
- Manuel de la qualité d'ABC, 2006
- Manuel de la qualité d'ABC, 2009.
- DIB (A) : « Rapport de training (Audit interne) », 2009.