

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Pôle universitaire de KOLÉA**



**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE**

Master en Management par la qualité

**L'utilisation des outils qualité dans le  
cadre d'une démarche d'amélioration  
continue  
Cas : Webhelp Algérie**

**Élaboré par : Abdedaim Adel**

**Encadré par : Dr Chahed Amina**

**Co-encadré par : Mme Belimane Wissam**

**Année 2019/2020**

## **Résumé**

La démarche d'amélioration continue est devenue une démarche très importante que nous trouvons spécialement aux seins des entreprises opérant dans des environnements concurrentiels rudes. Cette démarche nous permet d'accroître le plus possible la valeur ajoutée pour arriver à satisfaire le client et les autres parties prenantes. Pour donner sens à la démarche d'amélioration continue et augmenter son niveau de réussite, l'utilisation de certaines méthodes et outils qualité est nécessaire, car ils nous permettent non seulement d'atteindre nos objectifs d'une manière efficace et rapide mais de maîtriser la qualité de notre travail en général. L'objectif de cette étude est de démontrer comment fonctionne le Système de Management par la Qualité et comment les outils qualité sont utilisés au sein de la multinationale Webhelp pour réussir la démarche d'amélioration continue en minimisant le plus possible les erreurs et les manques de performances que l'entreprise pourrait rencontrer. Les résultats de cette étude montrent que l'entreprise applique des outils qualité classiques ainsi que d'autres méthodes propres à elle dans le but de faire monter en compétences ses employés de manière continue tout au long de l'année et réaliser de meilleures performances.

**Mots clés :** Amélioration Continue – Méthodes – Outils Qualité – Système de Management par la Qualité – Performance

## **Abstract**

The continuous improvement approach has become very important and we find especially at companies which operates in harsh competitive environments. This approach allows us to increase the added value as much as possible in order to achieve customer and other stakeholder satisfaction. To give meaning to the continuous improvement process and increase its level of success, the use of certain quality methods and tools is necessary, because they allow us not only to reach our objectives in an efficient and fast way but also to control the quality of our work in general. The objective of this study is to demonstrate how the Quality Management System works and how quality tools are used within the company Webhelp to achieve continuous improvement by minimizing as much as possible the errors and lack of performance that the company could encounter. The results of this study show that the company applies classic quality tools as well as other methods specific to the company in order to continuously upgrade the skills of its employees throughout the year and achieve better performance.

**Key Words :** Continuous Improvement - Quality methods and tools - Quality Management System – Performance

### ملخص

لقد أصبح نهج التحسين المستمر جد مهم ونجده بشكل خاص في داخل الشركات العاملة في بيئات تنافسية قاسية. يتيح لنا هذا النهج زيادة القيمة المضافة قدر الإمكان من أجل إرضاء الزبون و أصحاب المصلحة الآخرين. لإعطاء معنى لعملية التحسين المستمر وزيادة فرص نجاحها ، من الضروري استخدام أساليب وأدوات الجودة ، لأنها تسمح لنا ليس فقط بالوصول إلى أهدافنا بطريقة فعالة وسريعة بل أيضا للتحكم في جودة منتجاتنا بشكل عام. الهدف من هذه الدراسة هو توضيح كيفية استخدام أدوات الجودة داخل شركة متعددة الجنسيات Webhelp لتحقيق أداء أفضل والنجاح في عملية التحسين المستمر من خلال تقليل قدر الإمكان الأخطاء ونقص الأداء التي قد تواجهها الشركة. تظهر نتائج هذه الدراسة أن الشركة تطبق أدوات الجودة الكلاسيكية بالإضافة إلى أساليب أخرى خاصة بالشركة من أجل التطوير المستمر لمهارات موظفيها على مدار العام وتحقيق أداء أفضل.

كلمات مفتاحية : التحسين المستمر, أساليب وأدوات الجودة, نظام إدارة الجودة، الأدا

## Remerciement

En premier lieu, je tiens à remercier Allah tout puissant de m'avoir donné la santé et la force pour faire cette étude. J'exprime mes profonds remerciements à mes parents qui m'ont soutenu sans cesse depuis toujours et qui m'ont offert les conditions et les moyens pour que je puisse avancer dans ma vie. Ma famille, petite et grande, mes amis et toute personne m'ayant soutenu pour l'accomplissement de ce mémoire.

Je tiens à remercier mon encadreur, Madame Chahed Amina pour l'aide compétente qu'elle m'a apportée depuis le début de ma recherche, ainsi que Madame Belimane Wissam, pour sa disponibilité, sa patience et son encouragement. Leurs remarques et critiques m'ont permis d'améliorer la qualité de mon travail.

Je remercie également Mr Brahami Sidali qui a été disponible tout au long de ma période de stage. J'ai eu beaucoup de chance de l'avoir comme tuteur à l'entreprise d'accueil, ainsi que tout le personnel de Webhelp avec qui j'ai travaillé.

## Table des matières

<b>RÉSUMÉ</b> .....	I
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	III
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	IV
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	VI
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	VII
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES</b> .....	VIII
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
<b>Chapitre I : Cadre théorique de la recherche</b> .....	3
<b>1. Introduction à la notion qualité</b> .....	4
1.1. Historique et évolution de la qualité.....	4
1.2. Définition et objectifs de la qualité.....	5
1.3. L'amélioration continue.....	10
1.4. Approche processus.....	11
<b>2. Le système de management par la qualité</b> .....	14
2.1. Introduction au système de management par la qualité .....	14
2.2. Composants du système de management par la qualité .....	15
<b>3. Les outils qualité</b> .....	19
3.1. PDCA.....	20
3.2. QQQQCP .....	22
3.3. Brainstorming.....	23
3.4. Diagramme des 5M.....	25
3.5. AMDEC.....	27
3.6. Méthode des 5S.....	30
<b>Chapitre II : Cadre contextuel de la recherche</b> .....	32
<b>1. Présentation de l'entreprise</b> .....	33
1.1. Présentation générale.....	33
1.2. Historique de l'entreprise.....	33
1.3. Valeurs de l'entreprise.....	34
1.4. Missions et objectifs de l'entreprise.....	34
1.5. Structure organisationnelle de l'entreprise.....	35
1.6. Analyses SWOT de l'entreprise.....	38
1.7. Démarche RSE de l'entreprise.....	39

<b>2. Le système de management par la qualité de l'entreprise.....</b>	<b>39</b>
2.1. Lettre d'engagement qualité.....	40
2.2. Cartographie des processus.....	40
2.3. Cartographie des risques et des opportunités.....	40
<b>3. Les outils qualité utilisés au niveau de l'entreprise d'accueil.....</b>	<b>40</b>
3.1. Méthode LIFT.....	41
3.2. PDCA.....	44
3.3. QQQQCP.....	45
3.4. Brainstorming.....	46
3.5. Diagramme des 5M.....	46
3.6. AMDEC.....	47
3.7. Méthode des 5S.....	47
<b>Chapitre III : Cas pratique.....</b>	<b>50</b>
<b>1. Démarche méthodologique de la recherche.....</b>	<b>51</b>
1.1. Objectif de la recherche.....	51
1.2. Type de démarche choisi.....	52
1.3. Méthode de recueil des données.....	53
1.4. Outil de recueil des données.....	54
<b>2. Traitement des données, résultats et discussion.....</b>	<b>55</b>
2.1. Résultats concernant le Système de management par la qualité.....	55
2.2. Résultats concernant les outils qualité.....	56
2.3. Résultats concernant l'évaluation des outils qualité.....	57
<b>3. Conclusion et recommandations.....</b>	<b>59</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>61</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>64</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>67</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> : Exemples processus.....	12
<b>Tableau 2</b> : Liste des outils qualité.....	22
<b>Tableau 3</b> : QQQQCP.....	22
<b>Tableau 4</b> : Points positifs et points négatifs QQQQCP.....	23
<b>Tableau 5</b> : Points positifs et points négatifs Brainstorming.....	24
<b>Tableau 6</b> : Points positifs et points négatifs 5M.....	27
<b>Tableau 7</b> : Points positifs et points négatifs AMDEC.....	29
<b>Tableau 8</b> : Collaborateurs interviewés.....	54
<b>Tableau 9</b> : Notations et détails d'application des outils qualité.....	57
<b>Tableau 10</b> : Avantages et difficultés des méthodes et des outils qualité.....	58

## Liste des figures

<b>Figure 1</b> : Attentes et perception du client.....	6
<b>Figure 2</b> : La qualité pour l'entreprise.....	7
<b>Figure 3</b> : Processus.....	12
<b>Figure 4</b> : Modelés cartographie des processus.....	13
<b>Figure 5</b> : La roue de Deming (PDCA).....	20
<b>Figure 6</b> : Diagramme des 5M.....	26
<b>Figure 7</b> : Causes racines et sous causes du diagramme des 5M.....	26
<b>Figure 8</b> : Les 5S.....	30
<b>Figure 9</b> : Structure générale de Webhelp.....	35
<b>Figure 10</b> : Structure des fonctions opérationnelles.....	36
<b>Figure 11</b> : Structure des fonctions support.....	37
<b>Figure 12</b> : Structure DAC.....	38
<b>Figure 13</b> : SWOT.....	38
<b>Figure 14</b> : Matrice LIFT.....	42
<b>Figure 15</b> : Coaching LIFT.....	43
<b>Figure 16</b> : Programme Phoenix.....	45
<b>Figure 17</b> : Bureau 1 avant 5S.....	48
<b>Figure 18</b> : Bureau 1 après 5S.....	48
<b>Figure 19</b> : Bureau 2 avant 5S.....	48
<b>Figure 20</b> : Bureau 2 après 5S.....	49

## Liste des abréviations, sigles et acronymes

**B2B** : Business to Business

**BPO** : Business process outsourcing

**CC** : Conseiller client

**DAC** : Direction de l'Amélioration Continue

**DO** : Donneur d'ordre

**EC** : Erreur critique

**ISO** : International standardisation organisation

**KPI**: Key Performance Indicator

**ONG** : Organisation non gouvernementale

**PAQ**: Plan d'action qualité

**SMQ** : Système de Management par la Qualité

**TQM** : Total quality Management (Management de la qualité totale)

**WHU** : Webhelp University

**INTRODUCTION**  
**GENERALE**

## Introduction générale

Depuis quelques années, la qualité est devenue une fonction essentielle au sein des entreprises. Face à une concurrence de plus en plus importante, elle permet à chacune d'entre elles de se différencier, et de garantir au client une fiabilité et une crédibilité de son produit ou du service fourni.

Si l'ambition de toute entreprise est d'être demain le Leader parmi ses concurrents, elle devra définir une stratégie qui va lui permettre d'augmenter ses performances et d'atteindre ses objectifs à moyen et à long terme.

Après de longues années autour du contrôle qualité et de l'assurance qualité, la fin des années 90 marque un changement dans les politiques qualité, les démarches qualité sont alors tournées directement vers les clients, en prenant en considération leurs exigences et leurs comportements. Puis, les politiques qualité ont encore une fois connu une amélioration qu'on trouve aujourd'hui dans les grandes entreprises, qui est la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes, c'est à dire chaque élément qui a un rapport direct ou indirect avec l'activité de l'entreprise.

Pour donner sens à la qualité, l'entreprise doit suivre une démarche d'amélioration continue:

- Entreprendre des actions d'amélioration suite aux Feed-Back ;
- Revoir et développer les processus ;
- Définir des indicateurs de mesure et des tableaux de bord ;
- Mesurer la satisfaction des clients (et des parties prenantes).

Afin de bien maîtriser ces actions, l'utilisation de certains outils qualité sera nécessaire. Pour une meilleure performance il est indispensable de travailler avec un nombre d'outils qu'on utilise pour plusieurs buts comme : pour pouvoir détecter un problème, l'analyser, le mesurer, connaître les performances d'un employé ou d'une équipe ...

Ces outils peuvent être sous forme de logigrammes, des méthodes, des matrices, des graphiques ...

Mieux les outils sont maîtrisés, moins de temps sera pris pour la correction des erreurs, ce qui fait que l'entreprise sera tout le temps réactive et assurera de meilleures performances.

L'étude pratique de ce mémoire sera réalisée au sein de l'entreprise Webhelp Algérie. Elle consiste à répondre, quelque peu, à la problématique : « **Comment les outils qualité sont utilisés pour assurer une amélioration continue des pratiques dans le cadre d'un système de management par la qualité ?** »

Pour pouvoir arriver à répondre à cette problématique, nous devons d'abord connaître les réponses des questions secondaires qui suivent :

- Comment fonctionne le SMQ au sein de l'entreprise pour arriver à atteindre de meilleures performances ? ;
- Quels sont les principaux outils qualité utilisés ? Et de quelle manière sont-ils utilisés pour assurer une amélioration continue ? ;
- Les outils qualité utilisés sont-ils efficaces dans le cadre de cette démarche ?

Les hypothèses que nous avons formulé pour répondre à la problématique sont comme suit :

- L'entreprise compte sur son SMQ au quotidien pour permettre à ses collaborateurs de monter en compétences et dépasser les objectifs ciblés ;
- L'entreprise utilise différents outils qualité ainsi que des méthodes propres à elle dans chacune de ses activités et ses fonctions pour résoudre ses problèmes et ne plus en faire face afin d'assurer une amélioration continue ;
- Les outils qualité adoptés par l'entreprise sont efficaces et nous pouvons l'apercevoir à travers la réussite de la démarche de l'amélioration continue.

Pour concrétiser ce travail, nous allons faire une étude qualitative qui va nous montrer comment les outils qualité sont mis en œuvre au sein des multiples départements et services de l'entreprise.

Ce mémoire est constitué de trois grandes parties : la première partie présente le cadre théorique de la recherche, la deuxième partie présente l'entreprise d'accueil, son SMQ et les principaux outils qualité appliqués, dans la troisième partie nous retrouvons le cas pratique.

**CHAPITRE I :**  
**CADRE THEORIQUE**  
**DE LA RECHERCHE**

Dans ce chapitre, nous allons aborder les multiples notions théoriques de notre sujet de recherche. Nous commencerons avec une introduction au sujet de la qualité, puis nous passerons au Système de Management par la Qualité (SMQ) et nous terminerons avec la présentation théorique des multiples outils qualité.

## **1. Introduction à la notion de la Qualité:**

### **1.1. Historique et évolution de la qualité :**

D'après Ernoul (2009), tout a commencé lorsque l'industrie a connu ce qu'on appelle la production de masse, avant ça, tout ce qui se fabriquait se vendait, c'est à dire que la demande (D) était beaucoup plus supérieure que l'offre (O) ( $D > O$ ). A partir des années 1920-1930, cette inéquation a changé, l'offre est devenu supérieure à la demande ( $O > D$ ) et c'est ici que la concurrence et la compétitivité sont nées. Chaque entreprise devait fabriquer un produit ou fournir un service meilleur que les autres, et cela en essayant d'accroître la valeur ajoutée à travers :

- L'innovation ;
- Assurer une organisation rationnelle du travail ;
- Mise en œuvre des procédés de fabrication efficaces.

Pour réaliser tout ça, Frederick Taylor, un ingénieur américain a fondé l'Organisation Scientifique du Travail (**OST**), cette méthode de management et d'organisation est mise en œuvre au sein des ateliers de production des grandes firmes américaines, elle est basée sur une hiérarchisation poussée, le cloisonnement et la parcellisation du travail (avec des gestes simples et répétitifs).

Cette méthode s'est avérée aliénante pour le travailleur et gaspilleuse de ressources car la conception était séparée de la production (isoler les tâches de conception, laissées à la hiérarchie et les tâches d'exécution imposées aux ouvriers), et aussi l'organisation du travail était à la chaîne, ce qui rend les ouvriers lassés et démotivés pour réaliser la même tâche jour après jour sans relâches et sans arrêts.

En 1924, Walter Shewhart invente le contrôle de la Qualité en utilisant des méthodes statistiques telles que l'échantillonnage, celle-ci a été utilisée au sein des usines d'armement durant la deuxième guerre mondiale. Mais cette méthode ne permettait pas de détecter toutes les non-conformités.

C'est pendant les années 50 que sont apparues les notions du décloisonnement et de transversalité des directions et services des entreprises, ainsi des notions fondamentales de formation et d'apprentissage des équipes de production.

Ces méthodes ont été adoptées avec plaisir, et les ouvriers étaient plus ou moins motivés grâce à ces changements. Vers les années 60-70, les marchés se sont élargis et devenus d'une complexité élevée, ce qui a rendu le contrôle qualité insuffisant, alors on s'est retourné vers les fournisseurs, en inspectant les pièces reçues, dans le but de s'assurer que le fournisseur était parfaitement organisé et ses produits étaient de qualité. Et c'est ici que la notion Assurance Qualité est apparue. D'après ISO 8402 (1994) : L'assurance qualité est l'ensemble des activités préétablies et systématiques, mises en œuvre dans le cadre d'un système qualité; et démontrées en tant que besoin pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences par la qualité. Principalement cette dernière prévoit les défauts et permet d'éliminer leurs apparitions ou les éviter et son but était de maintenir le niveau de compétence (en interne) et obtenir la confiance du client (en externe). Vers le début des années 80, les grandes entreprises ont pris conscience que la prise en compte du concept de la qualité était dans tous les cas bénéfique et leur permet d'être au top parmi les concurrents. C'est à cette époque que le Management de la Qualité est apparu et ce n'était plus question de satisfaire le client seulement, mais satisfaire l'ensemble des parties prenantes, en commençant par les collaborateurs, les clients finaux, les fournisseurs, les ONG, l'environnement ... Quelques années plus tard, un nouveau style de pilotage a vu le jour, c'est bien le Total Quality Management (TQM).

Il est apparu suite à quelques changements par rapport aux visions des entreprises ; les objectifs sont devenus à long terme, les relations avec les clients sont affirmées, les relations avec les fournisseurs sont devenues partenariales, la structure de l'organisation est devenue horizontale, le travail en équipe est favorisé. La motivation des employés est basée sur l'amélioration et la montée en performance, le style de management repose sur le concept du Leadership. Jusqu'à aujourd'hui, le TQM est toujours présent dans les grandes entreprises, et appliqué rigoureusement d'une manière continue pour l'atteinte des objectifs stratégiques.

## **1.2. Définition de la qualité :**

Selon Canard (2009), la qualité est, un peu comme la beauté, une notion extrêmement difficile à définir car elle n'a pas le même sens pour chacun. Il s'agit d'une notion relative qui nécessite néanmoins d'être définie de manière à lui permettre d'être reconnue et évaluée.

Nous allons définir la qualité du point de vue du client, de l'entreprise et de la normalisation.

### 1.2.1. Pour le client:

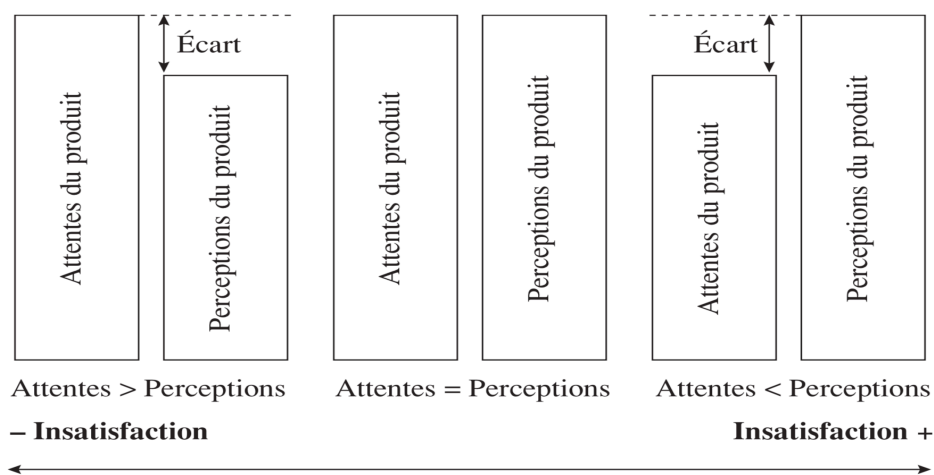
Un produit de qualité n'est pas nécessairement un produit haut de gamme, présentant de hautes performances, ayant un prix élevé... mais un produit qui satisfait le client.

Plus encore, ce qui importe pour le client, c'est ce qu'il attend et ce qu'il perçoit. Si le client perçoit un produit (service) comme égal ou supérieur à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme bonne ou élevée : le client est satisfait ou très satisfait. Si le client perçoit un produit (service) comme inférieur à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme mauvaise, et il y a une insatisfaction.

La qualité pour le client résulte de la comparaison entre :

- Ce qu'il attend (une qualité attendue) : le client attend qu'un produit possède un certain nombre de caractéristiques ;
- Ce qu'il perçoit (une qualité perçue) : une fois le produit conçu et réalisé, le client perçoit des caractéristiques qu'il compare à ses attentes.

**Figure 1 : Attentes et perceptions du client**



Source: N Slack, S Chambers, R Johnston, Operation Management, Pearson Education, 2003

### 1.2.2. Pour l'entreprise:

Lorsqu'un client parle de qualité, il veut dire (attend et perçoit) beaucoup de choses différentes ; aussi est- il difficile de concevoir et de réaliser des produits qui satisferont ses attentes.

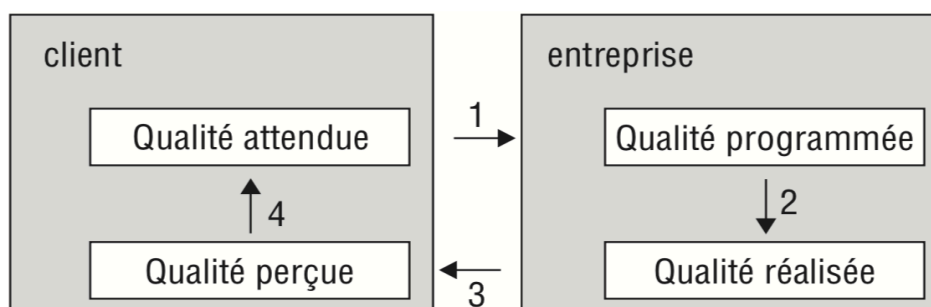
La notion de qualité est définie de manière subjective par le client, mais, dans le cadre d'une entreprise, il est nécessaire de la traduire de façon plus objective. De plus, tout le personnel d'une entreprise n'est pas directement en contact avec les clients et n'est pas en mesure de percevoir leur satisfaction.

La qualité peut se définir dans l'entreprise comme la réponse à un objectif de conformité du produit (service) à des spécifications, c'est-à-dire à des documents précisant clairement les caractéristiques du produit aux différentes étapes de son élaboration. La qualité nécessite un effort de coordination des différents départements et services d'une entreprise ; elle requiert également que tous les processus soient conçus et contrôlés pour s'assurer que le produit (service) rencontre les spécifications établies et ainsi les attentes du client.

En définitive, la qualité d'un produit (service) dépend de quatre étapes:

1. L'entreprise conçoit le produit à partir des attentes du client ;
2. L'entreprise réalise un produit conforme à la conception ;
3. Le client perçoit le produit réalisé par l'entreprise ;
4. Le client compare le produit qu'il perçoit à ses attentes.

**Figure 2 : La qualité pour l'entreprise**



Source : Jean Margerand, Florence Gillet-Goinard, Manager la qualité, Edition d'organisation, 2006

C'est à partir de ces éléments bien factuels que le client va se faire une opinion sur la qualité de la prestation de l'entreprise : c'est la qualité perçue. Cette dernière mène à la satisfaction finale du client car il fait ses constatations et compare les résultats avec ce qu'il attendait (inconsciemment ou réfléchi).

Faire de la qualité, c'est partir du client pour essayer de faire fonctionner ce 'parcours de la qualité'.

### 1.2.3. Pour la norme ISO 9000:

D'après l'ISO 9000 (2015), la qualité est comme des besoins ou des attentes des clients ou des autres parties intéressées formulés, habituellement implicites ou imposés.

Ainsi, le client est considéré comme l'un des composants d'un ensemble de parties intéressées à satisfaire. De plus, la définition de la qualité d'après la norme est assez proche de la réalité et des habitudes des organisations.

La qualité n'est plus vraiment présentée comme un degré d'adéquation entre des besoins et l'aptitude de l'organisation à les satisfaire, mais davantage comme un degré d'adéquation entre une interprétation par l'organisation de ces besoins et l'aptitude à les satisfaire, et ceci d'après Pytlak (2002).

En ce qui concerne les objectifs de la qualité : tout d'abord, un produit de qualité apporte la satisfaction du client. Si vous respectez et dépassez les exigences et les attentes, les clients accepteront non seulement les résultats, mais ils pourront aussi revenir vers vous au futur. C'est même très possible de recevoir un grand nombre de nouveaux clients grâce aux recommandations. Un client satisfait peut percevoir une valeur supérieure à celle prévue au départ, ce qui va au-delà de la satisfaction peut le rendre plus heureux.

Lors de la mise en place d'une démarche, les coûts seront automatiquement maîtrisés car selon le site [www.univers-entreprises.fr](http://www.univers-entreprises.fr) (lu le 01/04/2020 à 19H) la maîtrise des processus permet de :

- Réduire les gaspillages ;
- Améliorer l'efficacité du travail ;
- Mesurer la réduction des coûts par activité, par fonction, tâches ... ;
- Augmenter les bénéfices par la réduction des coûts :

De meilleurs produits, de meilleures performances et des coûts plus bas se traduisent directement par une compétitivité accrue sur un marché de plus en plus large.

D'après Rose (2005), Edwards Deming trouve que l'essence de la réaction en chaîne de la qualité est l'amélioration de la qualité, réduction des coûts, plus de productivité, conquête des marchés et la création de plus d'emplois. Elle a mentionné dans son ouvrage que la qualité et un bon SMQ nous permettent en continu de :

- Identifier les forces et faiblesses :

Par les analyses et les états des lieux, nous constatons ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien dans l'entreprise. Et cela peut toucher chaque partie de notre activité par exemple:

- ✓ La sélection des fournisseurs est-elle bonne ou pouvons-nous faire une meilleure sélection ;
- ✓ La qualité des recrutements ;
- ✓ La conformité à la réglementation qui concerne le secteur dans lequel l'entreprise fait partie ;
- ✓ L'efficacité des outils de qualité utilisés.

A partir de ces analyses, nous serons capables d'identifier les points forts et les points faibles pour mettre en place des actions correctives et préventives sur les aspects les plus sensibles de notre entreprise.

Enfin l'entreprise fixera des objectifs qui seront suivis grâce à des indicateurs de performance et qui permettront au final de satisfaire l'ensemble des parties prenantes.

- Harmoniser les pratiques :

En appliquant de bonnes pratiques validées par l'entreprise et en mettant en place des procédures qui expliquent comment effectuer les tâches, comment mesurer la performance, comment faire remonter les avis des clients ...

La formalisation des bonnes pratiques limite le risque d'erreur lors de l'exécution des tâches et cela parce que chacun sait ce qu'il doit faire quel que soit son poste, quel que soit le service auquel il est rattaché.

- Impliquer le personnel :

Quand une entreprise met en place un SMQ, tous ses collaborateurs auront automatiquement un rôle à jouer et chacun d'entre eux sera concerné par la performance de l'entreprise à laquelle il appartient.

Avant tout, l'entreprise est l'endroit où une personne active passe la plupart de son temps.

Selon une étude du gouvernement français faite par Degenne et Lebeau (2014), une personne passe près de 100 mille heures au travail, c'est l'équivalent de 12 ans non-stop. Sans oublier qu'une démarche qualité c'est aussi améliorer les conditions et l'environnement de travail, aménager son cadre et revoir la communication entre les services. Un personnel qui travaille dans de bonnes conditions et qui est écouté lorsqu'il propose des actions d'amélioration, c'est aussi un personnel qui prend du plaisir dans son travail et qui s'implique encore plus à la réussite de son entreprise.

La qualité c'est du bon sens et de bonnes pratiques que nous en faisons certainement tous les jours, sans forcément nous rendre compte.

- Résoudre les problèmes :

Il est connu qu'un bon SMQ permet à l'entreprise de faire face à un nombre minimum de problèmes, et ceci est grâce à de bonnes planifications et de bonnes anticipations. Car, les managers et les qualitateurs essaient de prévenir des problèmes et établir des solutions à ces derniers au préalable. Ainsi, en cas d'une anomalie, les actions à mettre en œuvre seront déjà prêtes.

Mais le monde de la qualité reste très vaste d'après Hoyle (2001), car pour lui personne n'a pu donner une définition exacte à ce terme, mais malgré cela, la majorité des auteurs prennent en premier lieu le degré de la conformité par rapport aux attentes et aux exigences cernées. Selon lui, la qualité c'est :

- ✓ Un degré d'excellence ;
- ✓ Conformité aux exigences ;
- ✓ Etre capable de satisfaire en travaillant avec les moyens du bord ;
- ✓ Avoir de la flexibilité en général ;
- ✓ Rendre ravi toutes ses parties prenantes.

### **1.3. Amélioration continue :**

Pour survivre dans les marchés, selon Pinet (2011), toute entreprise doit établir et se lancer dans une stratégie qui lui permettra de produire de meilleurs produits en peu de temps et aux moindres coûts.

Au moment de la mise en place d'un SMQ, et que ce dernier devient opérationnel, il est automatique que l'entreprise s'engage dans une démarche d'amélioration continue, et c'est ici que la roue de la qualité se met à tourner pour ne plus jamais s'arrêter.

La mise en œuvre du principe d'amélioration continue fait appel à un outil crucial et indispensable qui est L'approche Plan Do Check Act (PDCA) appelée aussi La Roue de Deming, et cela sans négliger les différentes méthodes de résolution de problèmes.

Deux principales démarches d'amélioration sont distinguées :

#### **1.3.1. l'amélioration continue souple :**

Elle consiste à constituer un groupe de travail afin d'étudier et de proposer différentes solutions immédiates et peu onéreuses en cas d'anomalie. Cette approche permet donc de rendre plus efficaces les ressources de l'entreprise déjà existantes. Et parmi les actions entreprises ici :

- Formation des employés ;
- Réorganisation des implantations des ressources physiques ;
- Réorganisation des plannings ;
- Modification des procédures de travail.

### 1.3.2. L'amélioration radicale :

La réingénierie repose quant à elle sur une réorganisation drastique des processus. Son objectif est d'apporter des améliorations importantes à travers la re-conception des processus, systèmes de gestion des flux et l'assimilation de technologies nouvelles.

Généralement, sa mise en œuvre nécessite du temps et peut même entraîner un arrêt total de la production car elle entraîne une transformation profonde des méthodes de travail et des ressources. Sans oublier que cette démarche nécessite de lourds investissements.

Pour arriver à rendre l'amélioration continue un réel état d'esprit au sein de l'entreprise, il est nécessaire que tous les acteurs collaborent et participent activement à la démarche sans relâche. Et pour cela, la norme ISO 9001 exige que l'organisme entreprenne des actions pour éliminer les causes des non-conformités, en effet, une non-conformité ne doit pas se reproduire. Il faut aussi comprendre que les corrections et les actions correctives servent à éliminer les non-conformités et leurs causes ainsi empêcher qu'elles ne réapparaissent. Ces non-conformités peuvent provenir par exemple des failles dans la conception d'un processus, mauvaises communications, manques de compétences... L'efficacité des actions correctives doit être vérifiée obligatoirement sous forme d'évaluation des résultats obtenus afin de savoir si l'action corrective était la bonne ou il faudra intervenir à nouveau avec autre action corrective différente.

D'après Lyonnet (2015) et la norme ISO 9001, il est nécessaire que l'organisme rédige une procédure documentée afin de préciser les exigences de traitement des anomalies, et cette procédure doit clarifier comment procéder pour :

- Rechercher les causes des non-conformités ;
- Etablir et évaluer les actions à entreprendre ;
- Mettre en œuvres les actions nécessaires ;
- Enregistrer les résultats des actions mises en place ;
- Evaluer l'efficacité des actions mises en œuvre.

### 1.4. L'approche processus :

- Contexte général :

D'après la norme ISO 9000 (2008 / 2015), un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Selon le dictionnaire Larousse, c'est un enchaînement ordonné d'actions constituant la manière de faire quelque chose.

- Contexte industriel :

D'après le dictionnaire Reverso, un processus est une installation dans laquelle des matières premières sont soumises à une succession d'opérations afin d'élaborer un produit fini.

Nous pouvons déduire que toute activité transformant des éléments d'entrée en éléments de sortie est un processus, et ceci à travers des activités et interactions entre plusieurs éléments et acteurs du même processus, nous pouvons monter cela par ce petit schéma :

**Figure 3 : Processus**



Source : Adapté de Marie-Hélène Gentil, L'approche processus, Université de Bordeaux 2005

A travers ce tableau, nous pouvons voir quelques exemples de transformation des éléments :

**Tableau 1 : exemples processus**

Elément d'entrée		Elément de sortie
Machine en panne	<b>PROCESSUS</b>	Machine réparée
Documents à valider		Document validé
Demande de crédit		Crédit accordé

Source : Elaboré par nous-mêmes

Il existe trois types de processus :

- ❖ Processus de pilotage :

Ce sont les processus qui pilotent une entreprise, là où des décisions stratégiques sont prises, on appelle cette famille de processus : Processus de Management ;

- ❖ Processus de réalisation :

Ça concerne les processus qui permettent de réaliser l'activité de l'entreprise c'est à dire le cœur métier, ce sont les processus qui créent ce qu'on appelle la valeur ajoutée ;

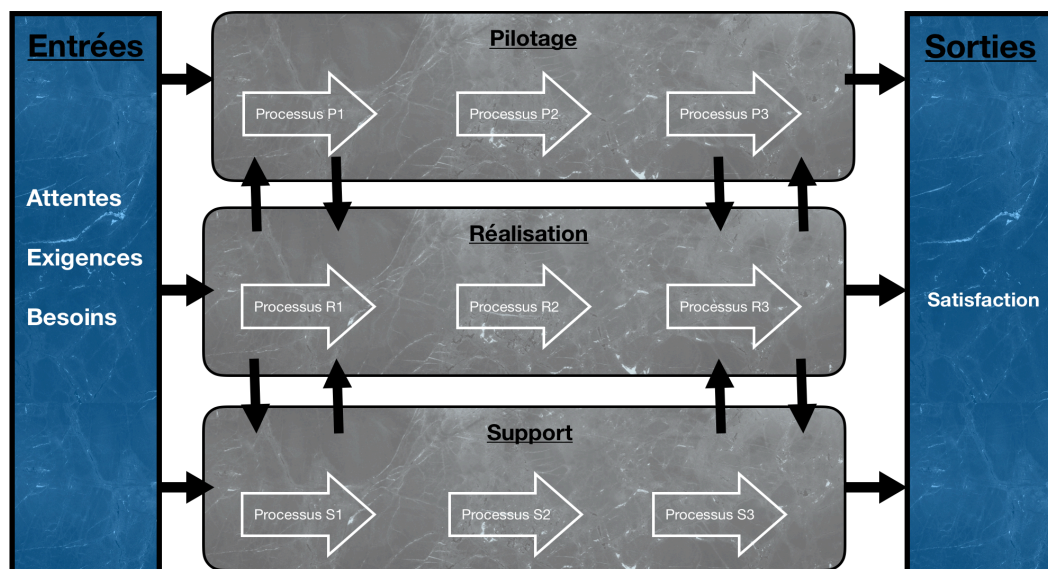
- ❖ Processus de support :

Ce sont les processus qui soutiennent la réalisation, qui apportent un support pour permettre la continuité de l'activité principale de l'entreprise, comme : processus de maintenance ou processus de gestion des ressources humaines ...

L'ensemble de ces trois familles de processus constitue ce qu'on appelle « La cartographie des processus ». Selon Mougin (2004), un organisme suivant une démarche qualité possède une cartographie des processus propre à lui, elle fait partie de son SMQ, elle sert à avoir une vision globale de l'entreprise, elle montre comment elle opère avec ses modes de fonctionnement,. Elle est unique à chaque entreprise.

Voici à quoi ressemble la structure d'une cartographie des processus :

**Figure 4 : Modèle cartographie des processus**



Source : Adapté de Magali Rasolomanana, Qualité simple, Université de Lorraine 2019

Toute entreprise est donc constituée de processus, d'après Tauzier (2013), c'est un fait. Il est vrai que beaucoup d'entreprises ne les formalisent pas car elles n'y voient pas intérêt et pourtant il y'en a !

En effet un processus se compose de :

- Valeur ajoutée : Toute action pouvant changer les caractéristiques d'un produit conformément à un nombre d'exigences. Les valeurs ajoutées sont à maximiser.
- Non-valeur ajoutée : Toute opération nécessaire dans l'ensemble mais n'apporte pas de valeur ajoutée au produit. Les non-valeurs ajoutées sont à minimiser.
- Gaspillage : C'est les pertes qui viennent d'un processus dès lors que l'on rajoute de la valeur. Il existe 7 types de gaspillages :(les 7 MUDAS) : (1) Superproduction, (2) Attentes, (3) Transport, (4) Processus inutiles, (5) Déplacements, (6) Retouches, (7) Stock. Les gaspillages sont impérativement à éliminer, pour la simple raison que le client veut la valeur ajoutée seulement.

D'après la norme ISO 9001 (2008), le pilotage des entreprises doit se faire par processus car selon elle, les présentes normes internationales encouragent l'adoption d'une approche processus lors du développement, la mise en œuvre et l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

Avant l'année 2000, beaucoup d'entreprises étaient organisées en « fonctions », chaque fonction était organisée comme mini entreprise au sein de l'entreprise elle-même. La norme ISO 9001 a permis de détruire les cloisonnements à l'aide de l'approche processus en permettant de passer de l'organisation implicite à une organisation explicite, et c'est ici que le flou a disparu et tout est devenu clair pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

En effet, si on compare l'entreprise à une chaîne dont les maillons sont les fonctions, l'approche processus permet d'analyser la résistance de la chaîne entière, plutôt que d'analyser de manière isolée la résistance de chaque maillon. Les managers ont donc un nouveau rôle dans cette organisation : piloter les processus, ils ne sont alors plus responsables de la performance de leur maillon mais de la chaîne entière, c'est à dire la performance globale, ils doivent accorder leurs actions avec les pilotes des processus situés en amont ou en aval.

## **2. Système de management par la qualité:**

### **2.1. Introduction du SMQ:**

Un SMQ englobe les acteurs, les processus, les matériaux et toutes sortes d'activités dans l'entreprise afin d'atteindre l'objectif visé en lien avec la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes. Il est piloté par la direction qui prend en compte le côté managérial de l'entreprise à travers la mise en disposition des moyens et des priorités pour construire un système efficace et fiable. Et ce dernier doit correspondre à la réalité de l'organisation de l'entreprise et non pas seulement établi en théorie.

Un système de management par la qualité se compose de :

- Une politique qualité ;
- Une revue de direction ;
- Une cartographie des processus ;
- Une cartographie des risques ;
- Des procédures ;

- Des actions de formation ;
- Des audits ;
- Un système documentaire.

## **2.2. Composants d'un SMQ:**

### 2.2.1. Politique qualité :

C'est un texte communiqué et compris au sein de l'entreprise, il définit les règles de fonctionnement du système de management et le pouvoir exercé par la direction de cet organisme. La politique qualité doit être cohérente avec les stratégies globales de l'entreprise et doit être régulièrement revue.

Les éléments suivants doivent être compris dans le texte de la politique qualité :

- L'identification du marché, les clients et leurs attentes ;
- Les valeurs partagées au sein de l'entreprise ;
- La manière dont le travail se fait pour assurer la satisfaction des parties prenantes ;
- Définition des objectifs qualité en garantissant une amélioration continue.

### 2.2.2. Revue de direction :

La revue de direction est un processus exigé lors de la révision de la norme ISO 9001 en 2008. D'après Pinet (2011), la revue de direction permet de vérifier l'efficacité et l'efficience du SMQ, c'est un moyen pertinent pour améliorer le fonctionnement et la performance des processus.

Elle s'effectue au moins une fois entre deux audits, des décisions d'actions d'amélioration seront prises à travers un compte rendu de réunion, comme :

- Définition des actions correctives et préventives à entreprendre ;
- Ajustement des objectifs qualité ;
- Elaboration d'une liste de ressources supplémentaires ;
- Révision de la politique qualité.

Les participants à cette réunion sont les pilotes des processus et les acteurs clés de ces derniers, sans oublier le responsable qualité et des membres de la direction avec des rôles managériaux importants.

### 2.2.3. Cartographie des processus :

Après avoir identifier et défini les processus, la norme ISO 9001 exige de déterminer les interactions entre chacun des processus, et cela a travers la schématisation des processus sous forme de cartographie, d'où le nom de cartographie des processus.

C'est un outil qui permet à l'aide d'un premier coup d'œil d'avoir une vue globale sur le fonctionnement de l'entreprise.

#### 2.2.4. Procédures :

Une procédure décrit ce qui doit être fait, qui doit le faire, quand et comment. Elle doit être rédigée avec clarté et dans un vocabulaire compris par le personnel concerné.

En gros pour mettre en place n'importe quelle procédure, il faudra répondre à ces questions : Qui ? Quand ? Où ? Comment ? Avec quels moyens ?

Après avoir établi les procédures, l'entreprise aura le choix de structurer ces procédures sous forme de logigramme pour une meilleure description et une meilleure compréhension de la part de(s) l'acteur(s) concerné(s).

#### 2.2.5. Cartographie des risques :

Selon le guide 51 ISO/EIC, le risque est défini comme « La combinaison de la probabilité d'apparition d'un dommage et de sa gravité »

La version 2008 de la norme ISO 9001 exige de dresser un inventaire des risques divers. Les entreprises utilisent un outil commun pour le management des risques qui est l'AMDEC.

Pour cela, voici les étapes que les entreprises suivent :

- 1) Définition des multiples risques à qui l'entreprise pourrait faire face ;
- 2) Analyser chaque risque, c'est à dire connaître ses raisons, les acteurs concernés par ce dernier, déterminer le danger ou les dégâts que ce risque pourrait causer... ;
- 3) Evaluation des risques à travers deux critères : la gravité et la probabilité de l'occurrence. Chaque risque aura son propre degré de gravité sur une échelle établie auparavant, par exemple :
  - 1/4 Risque mineur ;
  - 2/4 Risque grave ;
  - 3/4 Risque critique ;
  - 4/4 Risque catastrophique.

La même chose concernant le degré de la probabilité, par exemple :

- 1/4 Improbable ;
- 2/4 Peu probable ;
- 3/4 Probable ;
- 4/4 Certain.

Après cette étape, chacun des risques sera pondéré par sa gravité et sa probabilité, c'est à dire il aura un score.

- 4) Attribution des risques dans la cartographie des risques à l'aide de leurs scores. Ici on détermine trois types de zones :
  - Zone verte : Contient les risque évitables et maitrisables ;
  - Zone orange : Contient les risques qui peuvent apporter un réel danger à l'activité de l'entreprise et son fonctionnement ;
  - Zone rouge : Elle contient les risques qui peuvent engendrer l'échec de l'activité, la perte de vies, situation de faillite ...
- 5) En se basant sur les différentes zones de la cartographie établie, le traitement se fait avec chaque risque, et ceci pour le but de :
  - Minimiser l'impact et les dégâts qui peuvent être causés ;
  - Eviter définitivement ce risque.

Comme l'a mentionné Bissonette (2016), dans le cas ou un risque arrive à l'entreprise, des plans d'actions seraient prêts à être opérationnels au bon moment et cela permet d'éviter les retards lors des prises de décisions.

#### 2.2.6. Formations :

D'après Pennaforte, Guignard et Herbinier (2018), la formation est un levier indispensable pour réussir le développement des équipes de travail, qu'elles soient administratives ou opérationnelles.

L'action de formation consiste à mettre en œuvre les conditions de développement des compétences pour avoir les capacités nécessaires pour réaliser un travail de qualité. Au cas où des insuffisances sont détectées, l'organisme doit entreprendre des actions de mise à niveau nécessaire et donc des formations adaptées.

Un planning de formation doit être établi au préalable afin de programmer des formations ciblées pour des résultats concrets que l'entreprise pourra constater après la fin de la formation. Dans ce planning nous retrouvons :

- Le type de formation : Concernant l'audit, la qualité, une langue, un outil informatique ...
- La session : date de début et date de fin ;
- Les participants : La formation peut être individuelle ou collective ;
- Le lieu : La formation peut être en interne (au sein de l'entreprise) ou en externe (institut ou école ou n'importe quelle organisme de formation du personnel) ou dans un centre de formation qui appartient a l'entreprise ;
- Les formateurs : Ce sont les acteurs qui font subir les actions de formation ;
- Le programme de la formation : C'est une sorte d'emploi du temps de la formation cernée ;

- Le coût de la formation.

Il est indispensable d'évaluer les formations, ce qui fait qu'après chaque action de formation achevée, l'évaluation pourrait être faite :

- A chaud : Juste après le retour du collaborateur à son poste, à travers un test ou un examen oral ...
- A froid : Par rapport aux impacts de la performance que le collaborateur a fait preuve à moyen terme, c'est à dire quelques semaines ou quelques mois après son retour en poste ;
- A chaud et a froid : C'est ici que l'entreprise peut réellement connaître et évaluer les apports de l'action de formation.

#### 2.2.7. Audits :

Murry et Bonnardin (2012) considèrent l'audit interne comme un mal nécessaire car il ne nous apporte pas de valeur ajoutée mais il nous sert à détecter tout ce qui est mal fait. Comme l'a défini l'ISO : l'audit est un processus méthodologique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves objectives et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.

D'après cette définition et plusieurs autres, nous déduisons que l'audit est une action qui sert à vérifier le fonctionnement de l'ensemble des activités d'une entreprise. Il permet de s'assurer du respect des normes que l'entreprise adopte.

La norme ISO 9001 exige de procéder régulièrement à des audits internes. Ces audits ont pour finalités de vérifier les conformités par rapports aux normes adoptées, évaluer l'efficacité du SMQ et sa conformité et enfin vérifier les progrès et l'amélioration réalisée.

Comme avec le cas des formations, l'entreprise doit établir un planning d'audit, sélectionner des auditeurs interne et les former pour qu'ils connaissent et maîtrisent les normes adoptées et soient capables de réaliser des audits internes sans aucun problème.

Le planning d'audit détermine :

- Les dates : Généralement c'est par semaines ou par mois ;
- L'audité : L'activité, le processus, la fonction ou le département qui va être audité (Le périmètre de l'audit) ;
- L'auditeur : C'est l'auditeur ou les auditeurs qui réaliseront l'audit ;
- L'état : Si l'audit est réalisé, en cours de réalisation ou pas encore réalisé ;

A la fin de chaque audit, un rapport d'audit doit être rédigé de la part de l'auditeur, ce dernier contient essentiellement :

- Les informations concernant la réalisation de l'audit (date, participants, lieu ...)
- Le référentiel utilisé lors de l'audit : où nous trouvons listées les exigences à respecter ;
- Faits observés, écarts constatés avec éléments de preuves tangibles et le degré de gravité de ces derniers avec des indicateurs préétablis ;
- Actions d'améliorations proposées ou recommandées.

#### 2.2.8. Documentation :

Selon Tekindo (2019), la direction doit définir et mettre en œuvre son système documentaire et ses enregistrements pour le fonctionnement efficace du SMQ. Un système documentaire se compose principalement de :

- La politique qualité ;
- Manuel qualité ;
- Les processus et les procédures ;
- Les enregistrements.

Une bonne documentation a pour objectif de :

- ✓ Uniformiser les pratiques, par exemple en raison de contraintes normatives ou réglementaires ;
- ✓ Capitaliser les savoirs et savoir-faire, dans une perspective de gestion des connaissances et des compétences.

### 3. Les outils qualité :

Dans cette section, nous allons essayer de mettre un lien entre les outils qualité et l'amélioration continue, car il s'agit du fond de ce projet, et pour cela nous commencerons par le pilier de l'amélioration continue qui est le PDCA, ensuite nous présenterons d'autres outils qui traitent des problèmes ou qui ont pour but la prévention. Ces méthodes et outils seront : QQQCP – Brainstorming – 5M (Ishikawa) – AMDEC – 5S

La réussite d'une démarche d'amélioration continue repose sur la maîtrise de la qualité du travail dont l'entreprise fait preuve, et cette réussite est découverte par les clients qu'ils soient internes ou externes .Pour atteindre cette satisfaction, les entreprises s'appuient sur un certain nombre de méthodes et d'outils qui ont été élaborés par des spécialistes afin d'accroître les performances de l'ensemble des activités dont l'organisme dispose.

Certains de ces outils sont tout simples et faciles à adopter mais qui font une énorme différence sur les résultats à long terme dans le cadre d'un projet d'amélioration continue.

Sur ce, un nombre d'outils et de méthodes permettent de traiter des problèmes et trouver des solutions à ces derniers, d'autres outils servent notamment à cibler des actions et rendre notre travail plus efficace et plus efficient.

### 3.1. PDCA :

Tout d'abord, l'outil le plus important et indispensable pour chaque entreprise adoptant une démarche qualité est bien le PDCA.

Le PDCA est une méthode de travail utilisée tout au long d'un processus ou d'une activité, elle n'a pas de fin mais elle est présente tout le temps et en continue. Connue aussi sous le nom de « La roue de la qualité » ou « La roue de Deming » d'après son créateur William Edwards Deming, qui a transmis ce modèle aux japonais dans les années 1950, ce qui a propulsé l'industrie japonaise.

D'après Tague (2004), l'objectif ultime de cet outil est l'amélioration en permanence et l'augmentation de l'efficacité du SMQ.

Le PDCA se répartit en 4 étapes suite à ses lettres :

Plan : Préparer et planifier ce qui va être réalisé ;

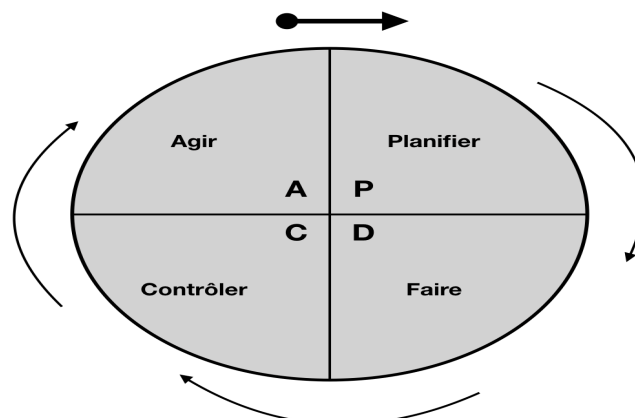
Do : Réaliser ce qui a été planifié ;

Check : Contrôler et comparer ce qui a été réalisé par rapport à la planification ;

Act : Agir, essayer de comprendre et régler un problème ou améliorer la situation actuelle vers une meilleure situation.

D'après Moen (2009), il existerait une dizaine de roues PDCA qui se sont développées à travers les années, et voici à quoi ressemble la roue de Deming classique :

**Figure 5 : La roue de Deming (PDCA)**



Source : Daniel Duret et Maurice Pillet, Qualité en production, Eyrolles, Paris Cedex, 2005

Voici plus de détails pour chaque étape de cette méthode :

Plan :

- ✓ Elaboration d'un plan d'action qualité (PAQ) qui va définir à la fois les moyens nécessaires et les acteurs participants à l'atteinte de l'objectif ;
- ✓ Vu qu'il est très rare d'atteindre les objectifs en un seul essai, la planification doit se faire à travers plusieurs étapes et non pas en une seule planification stratégique ;
- ✓ Définition des deadlines pour l'atteinte des objectifs du PAQ ;
- ✓ Définition des responsables de chaque tâche, et mettre en place des procédures pour mieux clarifier la situation souhaitée.

DO :

- ✓ Chaque responsable impliqué dans le PAQ doit s'assurer de l'avancement des actions, et cela en mettant en œuvre les moyens nécessaires, les méthodes et les outils adéquats lors de la réalisation ;
- ✓ Il est impératif de respecter le PAQ à la lettre ainsi que les deadlines fixés.

CHECK :

- ✓ Faire une comparaison de ce qui a été planifié et ce qui a été réalisé ;
- ✓ Toute action achevée doit être contrôlée de plus près afin de vérifier son efficacité ;
- ✓ Il est préférable de faire participer l'ensemble des responsables impliqués dans le PAQ pour discuter des résultats obtenus à fin qu'ils puissent se rendre compte de ces derniers.

ACT : Dans le cas ou :

- ✓ Objectifs non atteints :

Les responsables des tâches doivent se remettre en question et comprendre les raisons de cet échec.

Dans certains cas, il est demandé de garder le même PAQ et de travailler d'une manière plus efficace pour arriver à l'exécuter comme il le faut en mobilisant divers moyens et en persistant pour l'atteinte des objectifs en question.

Comme il est aussi possible que le PAQ ne soit pas très réaliste par rapport aux moyens de l'entreprise et ça devient très compliqué (voir impossible) de le réaliser, dans ce cas le PAQ doit être modifié d'une façon plus cohérente par rapport à l'entreprise et ses moyens.

- ✓ Objectifs atteints :

C'est le but de chaque responsable d'être satisfait des résultats obtenus, et c'est ici où l'amélioration continue apparaît à travers l'évolution des attentes du prochain PAQ, c'est à dire l'entreprise continue à avancer et essaye d'aller le plus loin possible afin d'améliorer et d'accroître ses performances en continue.

En gros, c'est l'étape où nous agissons et où nous prenons des décisions concernant le prochain PAQ, et c'est ici que s'achève notre cycle (Une roue de Deming) et il serait temps de refaire tourner la roue à nouveau.

Nous allons maintenant nous focaliser sur les méthodes et les outils qualité dont l'entreprise d'accueil adopte. Voici un tableau qui nous montre l'utilité générale des outils qualité sélectionnés :

**TABLEAU 2 : Liste des utilités des outils qualité**

Outil / Méthode	Détection des problèmes	Causes des problèmes	Solution des problèmes	Actions
Brainstorming	X	X	X	-
5M	X	X	-	-
AMDEC	X	X	X	X
5S	-	-	X	X
QOOQCP	-	X	-	X

Source : Edmond LeCoz, Méthodes et outils qualité, Techniques d'ingénieurs, Cedex 2001

### 3.2. QOOQCP :

Cette méthode consiste à poser successivement 6 questions: Qui ? Quoi? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?

En terme d'application et selon Le Coz (2003), cet outil est utilisé principalement pour la détection et la résolution des dysfonctionnements. Nous pouvons notamment l'utiliser pour l'élaboration des plans d'action et la mise en place des procédures de travail.

Avant d'entamer cette méthode, il faudra se mettre d'accord sur le point où nous voulons en arriver, c'est à dire la finalité de notre enquête.

Ensuite, nous aborderons systématiquement les questions comme le montre ce tableau :

**Tableau 3 : QOOQCP**

Quoi ?	Qui ?	Où ?	Quand ?	Comment ?	Pourquoi ?
L'action, l'opération ou l'objet cerné dans l'étude.	Le responsable de l'action, la partie prenante ou l'acteur impacté...	L'endroit, la distance, la position ou l'étape.	Le moment, la durée ou la fréquence.	La procédure, le matériel utilisé, la manière avec laquelle le travail est fait.	Pour chercher des raisons et des motifs ou bien pour confirmer quelques réponses.

Source : Elaboré par nous-mêmes

La démarche consiste à récolter, analyser les réponses et raisonner d'une manière constructive pour qu'il y est un sens de la situation afin trouver une solution à cette dernière. Quelques points forts et points faibles de l'outil QQQQCP:

**Tableau 4 : points forts et points faibles de l'outil QQQQCP**

QQQQCP	
Points forts (+)	Points faibles (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simple et méthodique.</li> <li>• Incite aux questionnements larges et pertinents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si les questions sont mal formulées, la méthode perd de son efficacité.</li> </ul>

Source : Elaboré par nous-mêmes

### 3.3. Brainstorming :

Cet outil a été inventé par un publicitaire américain nommé Osborne, connu par sa citation « La meilleure façon d'avoir une bonne idée est d'en avoir plusieurs »

L'origine du mot vient de Brainstorm, qui est un mot en anglais composé de 'Brain' qui veut dire cerveau et 'Storm' qui est tempête. De la, nous comprenons que cette méthode est basée sur l'innovation qui vient en essayant de beaucoup réfléchir et en proposant des idées et d'être le plus créatif possible.

En revanche, le Brainstorming se fait en groupe. Plus nous aurons de participants, plus d'idées nous obtiendrons. D'après Grenger (2020), l'un des principes de cette méthode est de générer le plus d'idées possible en répondant à une question. Généralement, son application est la résolution des problèmes en trouvant d'abord l'origine du problème cerné, puis essayer de trouver des pistes de solution.

Lors de l'adoption de cet outil, il faudra suivre un nombre d'étapes et aussi respecter des règles. Les étapes à suivre pour une séance de brainstorming :

#### 1. Préparation :

C'est ici que l'animateur forme un groupe de 5 participants minimum. Ce choix de personnes doit être pertinent et efficace, c'est à dire ces derniers doivent posséder différents angles de vues, une position hiérarchique différente, des expertises différentes... Le but de cette diversité d'après Balackova (2003) est d'avoir une multitude d'idées.

Sans oublier que les participants doivent se sentir détendus et à l'aise autour d'une table lors de l'opération, ainsi qu'un tableau ou un autre outil sera nécessaire pour noter les idées qui seront davantage proposées.

## 2. Définition de la question de départ :

Nommée aussi phase de cadrage, l'objectif est de s'assurer que l'ensemble des participants ont saisi la question et sont d'accord sur le problème à résoudre, ou bien déterminer les causes d'un problème...Le sujet doit être strictement clair et compris.

## 3. La phase de production :

C'est la phase où la créativité et la spontanéité font place. Le but est d'emmêtrer et de communiquer les idées telles qu'elles viennent à notre esprit, l'animateur essaye de motiver les participants et de les encourager à proposer le plus d'idées possibles autour du sujet. Sans oublier que son rôle est aussi de marquer/noter/écrire les idées proposées sur un support ou tout le monde pourra les voir en clair pour éviter les répétitions.

## 4. Filtrage, tri des idées et sélection de solution :

Après avoir remercié tous les membres pour leur participation et pour leurs efforts fournis, un tri sera fait au but de récolter les propositions et les idées les plus créatives et les plus intéressantes afin de les traiter de plus près et parvenir à faire un choix final.

Les règles à respecter et les erreurs à éviter :

- Ne pas critiquer ni juger ni surtout pas éliminer les idées un peu 'folles' car elles sont à l'origine de l'innovation ;
- Ne jamais couper la parole à quelqu'un, attendre jusqu'à ce qu'il finisse puis demander la parole ;
- Ne pas travailler sur une question trop vaste, les résultats peuvent s'éloigner et ne serviront à pas grand chose ;
- Essayer d'avoir une meilleure ambiance de travail et une meilleure atmosphère.

Quelques points forts et points faibles du Brainstorming :

**Tableau 5 : points forts et points faibles Brainstorming**

<b>Brainstorming</b>	
Points forts (+)	Points faibles (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Génère une quantité considérable d'idées.</li> <li>• Rapidité et simplicité.</li> <li>• Donne confiance en soi.</li> <li>• Booste la créativité.</li> <li>• Pas de dépenses (quasi gratuit).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les idées ne sont pas toutes valables.</li> <li>• Petit groupe de participants et non pas la totalité des collaborateurs</li> <li>• Difficile de contrôler un groupe au dessus d'une vingtaine de participants.</li> </ul>

Source : Elaboré par nous-mêmes

Malgré les critiques que cette méthode a connu dû à ses points faibles, elle a quand même été très utilisée et a contribué à plusieurs réussites mondiales grâce à son principe d'innovation non limitée et ceci d'après le site [www.medium.com](http://www.medium.com) (lu le 02/09/2020 à 20H). Il existe même de nouveaux éléments qui ont été introduits ces dernières années et qui ont servi à rendre cet outil plus pratique en l'améliorant en versions plus modernes.

### 3.4. Les 5M :

Connu aussi par le nom de son créateur, le diagramme d'Ishikawa a été inventé et utilisé la première fois en 1943 au Japon, plus précisément dans une célèbre société de sidérurgie, le but était de montrer à un groupe de travail comment détecter et bien comprendre un problème en s'appuyant sur une analyse d'un ensemble de facteurs.

Cet outil est graphique et offre une vision globale des causes génératrices d'un problème, et ici les causes sont hiérarchisées et nous pouvons identifier précisément le problème.

D'après Saeger (2015), le modèle des 5M repose sur deux principes :

- Le nombre de causes principales et secondaires est limité ;
- Pour résoudre un problème, il faudra commencer par distinguer la cause principale et la cause secondaire.

Après avoir détecté un problème, qu'il soit quantitatif ou qualitatif, la première étape selon le professeur Ishikawa est de classer d'abord les causes du problème en 5 grandes familles appelées les 5M, qui vont représenter les causes racines et qui sont :

- Matière :

Cela concerne tout ce qui est consommable, que ça soit matières premières ou autres matières utilisées lors de la production.

- Main d'œuvre :

Tout ce qui est en rapport avec le facteur humain, c'est à dire les soucis par rapport aux ressources humaines que ça soit qualification, absentéisme, manque de formation...

- Matériel/ machine :

Cela concerne le matériel et les machines dont nous avons besoin lors de la production, par exemple : les équipements, matériel informatique, pièces de rechange...

- Milieu :

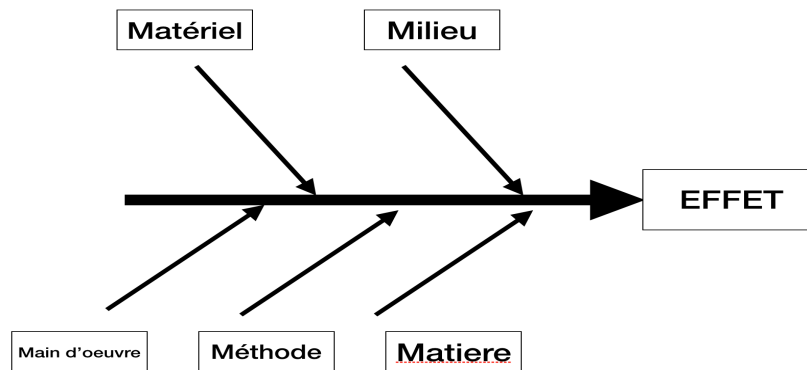
Ca correspond à l'environnement ou l'entreprise exerce son métier que ça soit le lieu de travail ou à l'extérieur de ce dernier.

- Méthode :

La méthode comprend tout ce qui est méthode de travail tel que le type de management existant, les modes opératoires, les flux d'informations...

Nous pouvons montrer ça grâce au schéma suivant :

**Figure 6 : Diagramme des 5M (Ishikawa)**

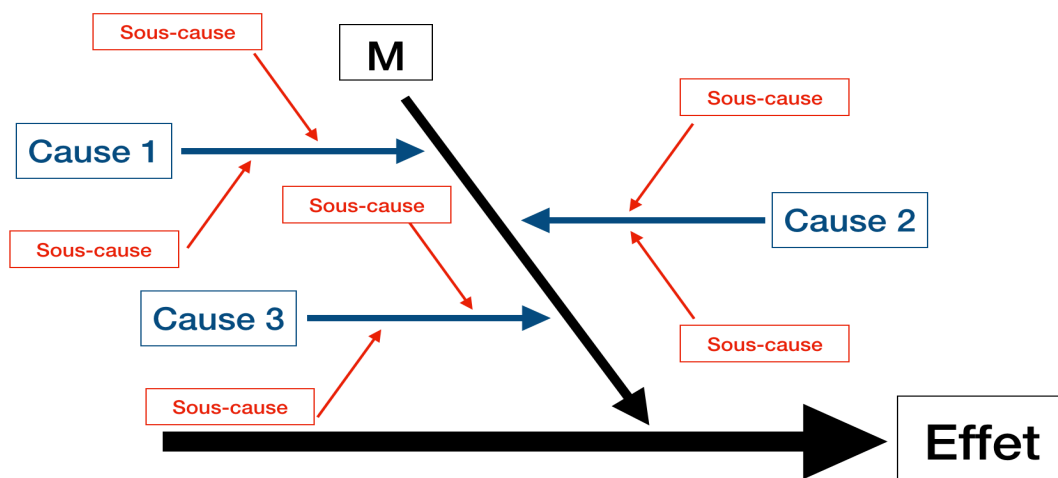


Source : Ariane De Saeger, Ishikawa diagramme, 50minutescom, Bruxelles 2016

La méthode la plus utilisée pour repérer les causes potentielles c'est le Brainstorming, car elle nous permet de recueillir beaucoup de causes possibles.

En deuxième étape, pour chaque cause potentielle trouvée dans les grandes familles, nous chercherons à l'analyser, l'évaluer et essayer de trouver davantage de raisons que nous allons nommer des sous-causes, et on estime que ce sont ces derniers qui ont fait apparaître la cause. Comme nous montre la figure suivante :

**Figure 7 : Les causes et sous-causes du diagramme des 5M**



Source : Ariane De Saeger, Ishikawa diagramme, 50minutescom, Paris 2016

Après avoir analysé toutes les causes possibles, nous pourrons enfin connaître la raison réelle du problème principal, et nous serons capables de mettre en place des solutions adaptées au problème et dans certain cas mettre des actions préventives pour éviter la reproduction de l'anomalie en question, selon Teneau (2009).

Quelques points forts et points faibles du diagramme des 5M :

**Tableau 6 : points forts et points faibles 5M**

<b>Diagramme des 5M (Ishikawa)</b>	
Points forts (+)	Points faibles (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire participer plusieurs collaborateurs depuis plusieurs services et spécialités.</li> <li>• Identifier les domaines à améliorer intensivement par rapport aux autres domaines.</li> <li>• Classer quasi toutes les causes possibles au problème posé.</li> <li>• Donner une vision synthétique des liens de cause à effet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas partager le même degré d'importance pour certaines causes.</li> <li>• Demande d'être subjectif.</li> <li>• Pas pratique dans le cas d'un problème complexe lorsque les causes racines sont liées entre elles.</li> </ul>

Source : élaboré par nous-mêmes

Cet outil est très efficace lorsqu'un problème apparaît dans une entreprise, car il nous permet d'avoir un champ de vision large et une réflexion plus complète et qui dépasse les constatations trop simplistes. Sans oublier que cette méthode définit d'une majeure partie les plans de solutions et interventions à mettre en place.

### **3.5. L'AMDEC:**

L'AMDEC est un outil de prévention, qui est utilisé principalement pour identifier et analyser ce qui aurait pu aller mal, c'est à dire les futurs problèmes que l'entreprise pourrait faire face.

Cette méthode est apparue vers les années 1950 chez l'armée américaine sous le nom de FMECA (Failure Mode Effect Criticality Analysis). Elle a été utilisée pour les caractéristiques de sécurité dans l'industrie aéronautique et le domaine spatial.

AMDEC en français c'est Analyse des Modes de Défaillance et leurs Effets de Criticité.

D'après Laudy (2007), sa logique est sous-entendue par ces cinq questions :

- Qu'est ce qui pourrait aller mal ?
- Quelles sont les causes ?
- Quels sont les effets possibles ?
- Quoi faire dans ce cas ?
- Que doit-on faire pour ne pas arriver là ?

Cette méthode peut être appliquée sur trois éléments :

- AMDEC produit :

Ce type concerne directement le produit que l'entreprise fabrique. Plus exactement, ce sont les multiples caractéristiques qui font de ce produit conforme aux normes et apprécié par le client final. L'AMDEC produit est placé sous la responsabilité du concepteur du produit et de son équipe.

- AMDEC processus :

Pratiqué par les pilotes des processus, ce type d'AMDEC a pour objectif de faire des études approfondies sur les processus afin de définir leurs points critiques et leurs points faibles. Le but final est de proposer des améliorations aux processus en définissant de meilleurs indicateurs et modes de pilotage à travers des plans d'action, ainsi que déterminer des mesures préventives au cas où ça bascule.

- AMDEC procédé :

Pratiqué sous la responsabilité de celui qui détermine le procédé de fabrication. Ce type permet de répondre à la question « Comment le travail avec le procédé doit être fait pour répondre aux spécifications et aux conformités ? »

En conséquence, l'AMDEC procédé est fait pour optimiser le mode de production et apporter des améliorations à ce dernier, en plus de ça, il permet de faire le lien entre les paramètres du procédé avec les attentes et les exigences à respecter. Sans oublier qu'il nous apporte des mesures de prévention à l'aide des plans d'action.

Cette méthode est appliquée à l'aide de 4 étapes comme suit :

Etape1 : Identifier tous les modes de défaillance possibles empêchant au final la satisfaction du client ;

Etape2 : Associer à chaque défaillance sa raison ou ses causes possibles et les effets que cette dernière peut apporter au livrable ;

Etape3 : Evaluer la criticité de chaque mode de défaillance afin de pouvoir les classer du plus important au moins important, c'est à dire en faire une liste à priorités, ou à travers un classement par zones. Par exemple : zone rouge pour les cas critiques, zone orange pour les cas moins critiques mais importants quand même, zone verte pour les cas peu importants mais qui doivent être considérés ;

Etape4 : Définir des actions nécessaires pour éviter le déclenchement des modes de défaillance, de la même manière que l'étape précédente, nous travaillons par priorité, et cela en commençant par les problèmes qui ont un taux de criticité le plus élevé.

L'évaluation de la criticité est faite grâce à cette formule :

$$C = G \times O \times D$$

C : Niveau de criticité.

G : Niveau de gravité.

O : L'occurrence de l'apparition.

D : La non-détection du problème.

Nous devons donner à chaque élément une note sur une échelle généralement de 5. Ici le maximum du niveau de criticité est de 125.

Mais d'après Barrat et Schram (2012), dans certain cas, l'élément de la non-détection du problème n'est pas prit en compte. Alors le niveau de criticité le plus élevé devient 25, et il sera évidemment le cas le plus important et la priorité ultime de l'entreprise.

Quelques points forts et points faibles de l'outil AMDEC :

**Tableau 7 : Points forts et points faibles AMDEC**

<b>AMDEC</b>	
Points forts (+)	Points faibles (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très bénéfique dans certains domaines d'industries.</li> <li>• A la fois préventive et corrective.</li> <li>• Applicable à tous les niveaux de l'organisation.</li> <li>• Sa finalité touche à la satisfaction du client.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parfois les problèmes ne peuvent pas être résolu, alors l'entreprise sera obligée de s'adapter avec la situation.</li> <li>• Sa conception prends pas mal de temps et peut être couteuse.</li> <li>• Demande beaucoup d'expérience, spécialistes et experts.</li> </ul>

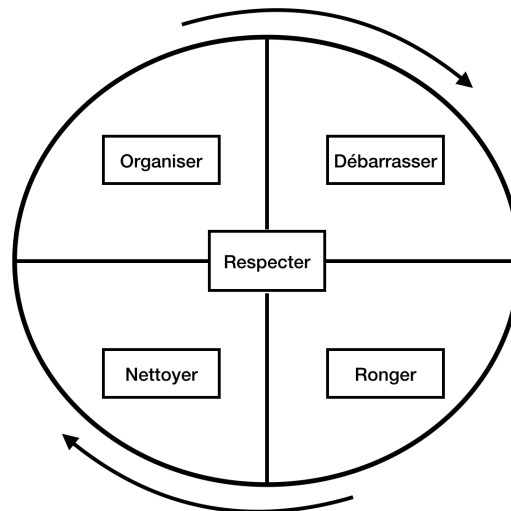
Source : Elaboré par nous-mêmes

### 3.6. La méthode des 5S :

Issus des pratiques japonaises, selon Hohmann (2006), les 5S est une méthode inventée suite à la rencontre de plusieurs problèmes tels qu'un taux élevé de turnover, démotivation des employés et l'apparition des défauts et anomalies sur les produits à la fin de la production. Elle a pour objectif principal d'organiser les postes de travail et améliorer les conditions de travail, les 5S s'appliquent de manière successive et en suivant l'ordre :

- Seiri : Débarrasser ;
- Seiton : Ranger ;
- Seiso : Nettoyer ;
- Seiketsu : Organiser ;
- Shitsuku : Respecter.

**FIGURE 8 : Les 5S**



Source : Summet Savant, 5S Lean thinking, Summer Savant, Mumbai 2018

D'après Savant (2008), lorsque cet outil est appliqué et respecté pendant une période, nous constatons des niveaux de qualités plus élevées et plus de sécurité au travail. Et pas seulement ça, mais de plus :

**Se débarrasser** des choses inutiles nous permet de gagner beaucoup d'espace ce qui rend notre environnement visuel dégagé et propre. Il faudra seulement distinguer entre l'utile et l'inutile, et ceci grâce à des critères tels que la fréquence de l'utilisation.

**Ranger** les outils et tout autre instrument de travail permet de retrouver ces objets plus rapidement au moment voulu, aussi il faudra savoir où et comment les ranger, car dans plusieurs cas cela nous permet de réduire les déplacements et les manipulations inutiles, donc les pertes de temps.

Sans oublier de prendre en considération les facteurs de sécurité, car certains produits peuvent être dangereux, alors il est impératif de les ranger là où il faut afin de réduire les risques de chutes, fuites, explosion...

**Nettoyer** notre espace de travail est très important car il nous permet de désencombrer l'environnement de travail et le rendre plus propre, et cela tout simplement en se débarrassant des saletés et des déchets. Pour quelques grandes entreprises, des règles de nettoyage et des critères d'hygiène sont pris en compte, ainsi que des méthodes et divers moyens adaptés au lieu de travail.

**Organiser** et ordonner l'espace est notamment le résultat des 3 premiers S, et c'est ici que nous devrions standardiser les pratiques précédentes et les communiquer à tous les collaborateurs pour qu'il y ait un niveau plus élevé d'implication par rapport à ce point.

**Respecter** les pratiques précédentes à tout temps et ne négliger aucun des 4S et ne jamais reporter au lendemain ce qui doit être rangé ou nettoyé le jour même.

L'application de cette méthode contribue fortement à :

- Réduire les risques de l'insécurité ;
- Diminuer les erreurs et les défauts ;
- Motiver l'ensemble des collaborateurs et rendre le travail agréable ;
- Gagner du temps en éliminant les déplacements inutiles.

Nous avons pu percevoir à travers ce premier chapitre les principaux concepts de la qualité, la démarche d'amélioration continue, les différents composants d'un SMQ ainsi que les formules théoriques des multiples méthodes et les outils qualité abordés dans cette étude. Nous pouvons déduire donc à quel point il est important d'adopter une démarche d'amélioration continue et d'être rigoureux en concernant le bon fonctionnement du SMQ dont l'entreprise dispose ainsi que le bon choix et la bonne application des différents outils qualité.

**CHAPITRE II :**  
**CADRE CONTEXTUEL**  
**DE LA RECHERCHE**

A travers ce second chapitre, nous présenterons d'abord notre entreprise d'accueil, son Système de Management par la Qualité ainsi que les méthodes et les outils qualité adoptés au sein de cette dernière.

## **1. Présentation de l'entreprise :**

### **1.1. Présentation générale de l'entreprise :**

Webhelp est une entreprise multinationale d'origine Française qui opère dans le secteur de l'externalisation des processus d'affaire BPO (Business Process Outsourcing).

Le BPO a pour nature d'externaliser certains processus métiers d'une entreprise à un prestataire spécialisé, cela peut concerner la totalité ou une partie d'une activité ou d'une fonction, comme le service commercial, gestion du courrier, gestion des appels ...

Dans le domaine des centres de contacts, le BPO concerne des prestations d'outsourcing sur des services comme la gestion des Plateforme commerciales, assistance technique dans différents secteurs (télécom, bancaire, agroalimentaire...)

Cette entreprise propose une large gamme de solutions d'externalisation des Process, elle est à la fois :

- Fournisseur de services (externalisation de centre de contact, analyses des données) ;
- Concepteur de solutions (apport de solutions sur-mesure et innovation sur la résolution des problèmes) ;
- Facilitateur technologique (soutien technique et accompagnement clients).

D'après le site internet [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr) (lu le 11/06/2020), cette entreprise est un partenaire du premier choix en terme de BPO pour les entreprises qui opèrent dans l'énergie, télécom, tourisme/loisirs, la logistique, le B2B et les services publics. Grâce a son expertise, diversité et qualité de ses services, en 2018 Webhelp s'est classée première en France et troisième en Europe en terme de relation client.

### **1.2. Historique de l'entreprise :**

L'entreprise a été créée en 2000 par deux cofondateurs français ; Frédéric Jousset et Olivier Duha.. Au début l'entreprise offrait un service d'assistance en ligne en temps réel pour les internautes.

A partir de 2002, Webhelp a implanté des centres d'appels en Roumanie, elle proposait des services hotline (assistance), télémarketing et solutions de traitement des lettres et des mails.

Aujourd'hui Webhelp est devenue un fournisseur mondial de BPO et compte plus de 50.000 collaborateurs dans plus de 35 pays. Elle fournit plusieurs types de service à de grandes entreprises comme : Microsoft, Orange, Louvre hôtels, canal + ...

L'entreprise s'est implantée en Algérie en 2014 à Bois des Cars Dely Ibrahim et elle compte :

- Prés de 800 salariés qui travaillent à travers une organisation pyramidale ;
- Son siège compte 9 étages ; 6 plateaux de production, 1 étage pour la Webhelp University (WHU), un étage pour l'administration ;
- Plusieurs airs de détente pour le bien être de ses collaborateurs ;
- 14 clients (12 offshore – 2 in shore).

### 1.3. Valeurs de l'entreprise : Ruée vers le WAHOU.

#### ▪ La reconnaissance :

Sans distinction hiérarchique, chaque collaborateur chez Webhelp est reconnu pour son travail, ses atteintes des objectifs, la contribution de chacun est le succès de tous ;

#### ▪ L'engagement :

Le respect de l'engagement signifie tenir ses promesses envers ses collaborateurs et ses clients. Sans ce principe, Webhelp ne serait pas autant mise en avant aujourd'hui ;

#### ▪ L'unité :

Webhelp est avant tout une aventure humaine où chaque collaborateur privilégie le succès de l'entreprise avant ses intérêts personnels. L'objectif de l'unité est de parvenir collectivement à un travail complètement maîtrisé et satisfaisant ;

#### ▪ L'exemplarité :

Parmi les principes de l'entreprise, le respect : la transparence et la confiance. Sans ces derniers rien ne peut se faire ;

#### ▪ L'effet WAHOU ! :

Pour atteindre de nouveaux objectifs, Webhelp ne cesse de faire des efforts sans relâches pour arriver à des satisfactions et créer des surprises, ce qui fait l'effet WAHOU.

### 1.4. Missions et objectifs de l'entreprise :

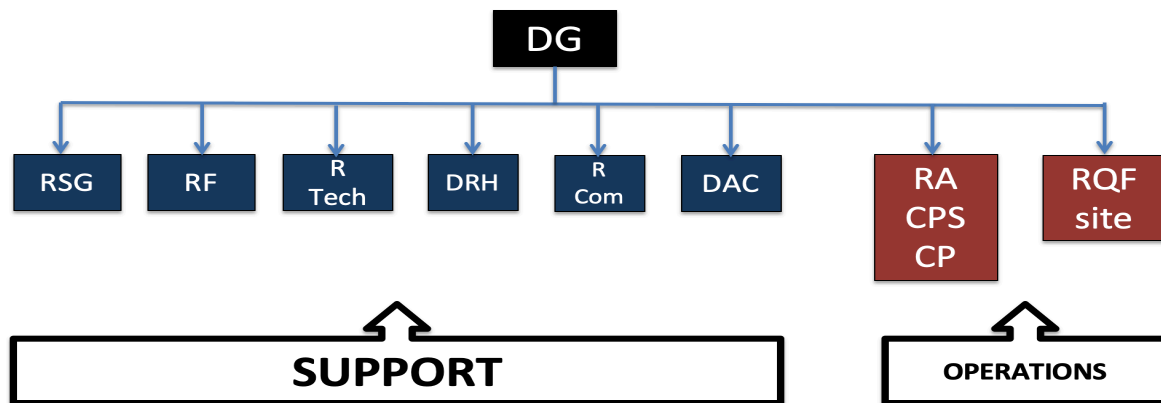
Vu que dans ce secteur l'environnement concurrentiel est rude, la mission de l'entreprise est de représenter son identité à ses clients pour pouvoir leurs offrir un meilleur service par rapport aux autres concurrents. Le but optimal de Webhelp est de répondre et dépasser les attentes des clients finaux et leurs offrir une meilleure expérience client.

### 1.5. Structure organisationnelle de l'entreprise :

#### 1.5.1. Structure générale de Webhelp Algérie :

La structure organisationnelle de Webhelp Algérie est constituée de deux types de fonctions : opérations et support comme le montre la figure suivante :

**Figure 9 : Structure générale de Webhelp**



Source : Document fourni par l'entreprise

Pour les fonctions **opérations** nous trouvons :

- En haut de cette hiérarchie, nous retrouvons le responsable d'activités qui est responsable des chefs de projets seniors qui sont eux mêmes responsables des chefs de projets. L'objectif principal du responsable d'activité est d'assurer l'atteinte des objectifs opérationnels en mettant en œuvre des plans d'actions spécifiques pour chaque projet selon les attentes des clients donneurs d'ordres. Quant aux chefs de projets seniors et chefs de projet, leurs objectifs sont de garantir les performances des projets et de les piloter.

A la base de cette hiérarchie nous retrouvons les conseillers clients qui représentent en pourcentage le plus grand effectif de l'entreprise. Leurs missions consistent à vendre des produits/services, prospecter et apporter une assistance technique au client final. Ces conseillers clients sont reliés à des superviseurs qui eux aussi sont liés aux superviseurs seniors. Leurs rôles sont d'animer motiver, fidéliser leurs équipes, évaluer et analyser le travail des collaborateurs, s'assurer de la disponibilité des conseillers et des moyens nécessaires pour la production.

Quant aux coaches performance, sous la responsabilité des chefs de projets, ils sont là pour animer l'Amélioration continue sur les projets en appliquant les différentes méthodes de montée en compétences.

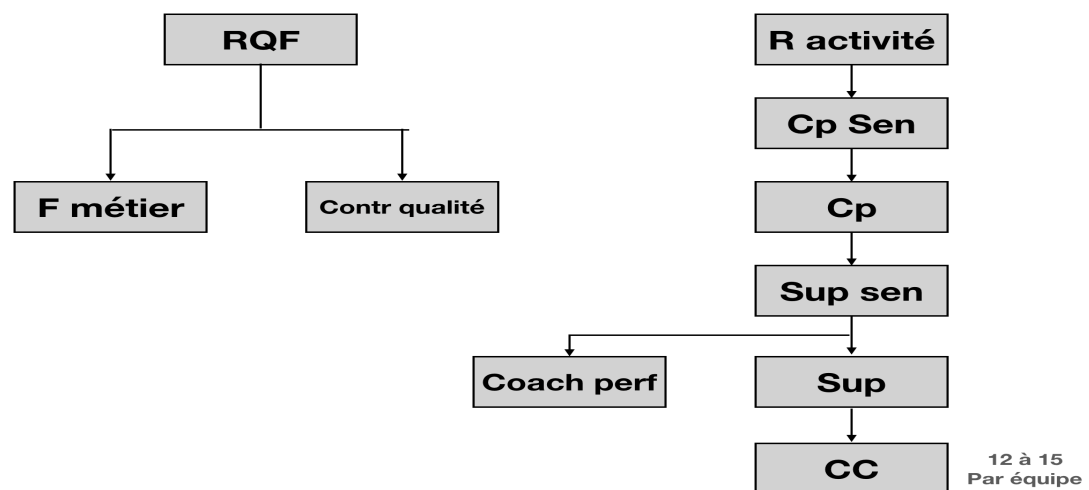
Ils sont en charge également des coaching des conseillers client et des superviseurs pour les aider à améliorer la performance de leurs équipes et partager les bonnes pratiques.

- Le responsable qualité formation :

Son objectif est de garantir la conformité et la qualité des appels au sein de l'entreprise en faisant des traitements constants à ces derniers. Sous sa responsabilité nous retrouvons les formateurs métiers suivis du contrôleur qualité qui s'occupe de contrôler les enregistrements selon des référentiels spécifiques au projet concerné. Le rôle des formateurs métiers consiste à concevoir l'action de formation, animer les sessions de formation et qualifier les collaborateurs.

Voici un schéma qui montre la structure organisationnelle des deux fonctions opérationnelles :

**Figure 10 : Structure des fonctions opérationnelles**



Source : Document fourni par l'entreprise

Pour les fonctions **supports** nous trouvons :

- Responsable des services généraux : Il s'occupe de l'infrastructure, maintenance, logistiques et transports ;
- Responsable financier : Il s'occupe de la facturation et les opérations financières ;
- Responsable technique : Il est en charge de l'infrastructure réseaux, hardware et software ;
- DRH ;

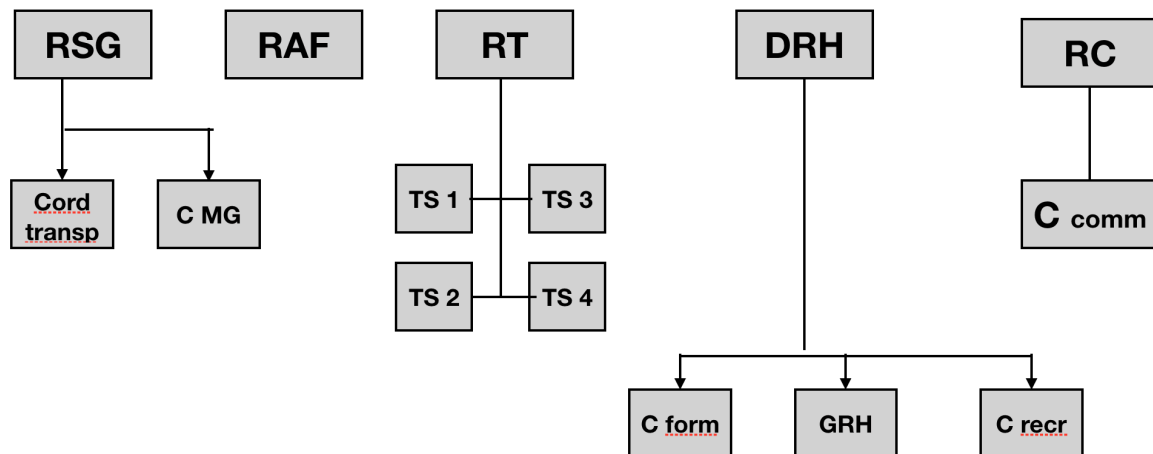
Les ressources humaines sont divisées en 4 départements :

1. Formation ;
2. Recrutement et mobilité ;
3. Payes ;
4. Gestion administrative.

- Responsable de communication, pour assurer la communication en interne et externe ;
- Direction de l'amélioration continue : Elle garantit la bonne application des outils qualité, méthodes, processus et procédures en assurant de bonnes performances des projets.

Voici un schéma qui nous montre la structure organisationnelle des fonctions supports:

**Figure 11 : Structure des fonctions support**



Source : Document fourni par l'entreprise

#### 1.5.2. Structure de la direction de l'amélioration continue:

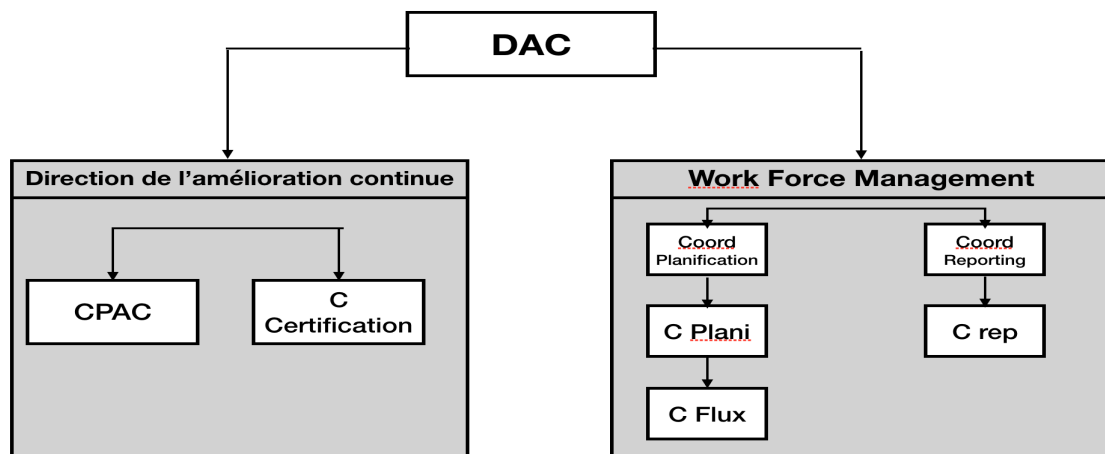
Notre stage a été effectué au niveau de la direction de l'amélioration continue, car c'est à ce niveau qu'on travaille sur la qualité afin de satisfaire au maximum les clients et devenir les premiers dans le benchmark.

Et pour atteindre les multiples objectifs de la stratégie de l'entreprise, la DAC assure la bonne performance des projets, garantie la bonne application des méthodes de montée en compétence et des standards qualité Webhelp à l'échelle internationale au travers des processus et procédures déclinés sur l'ensemble du site.

Le Directeur de l'Amélioration Continue est en charge de la WFM (Work Force Management) qui s'occupe de tout ce qui planification, reporting et gestion des flux d'informations. La Direction de l'Amélioration continue se constitue également d'un chargé de certification et un Chef de projet Amélioration Continue.

Nous pouvons voir la structure de la DAC grâce à ce schéma :

Figure 12 : Structure de la DAC



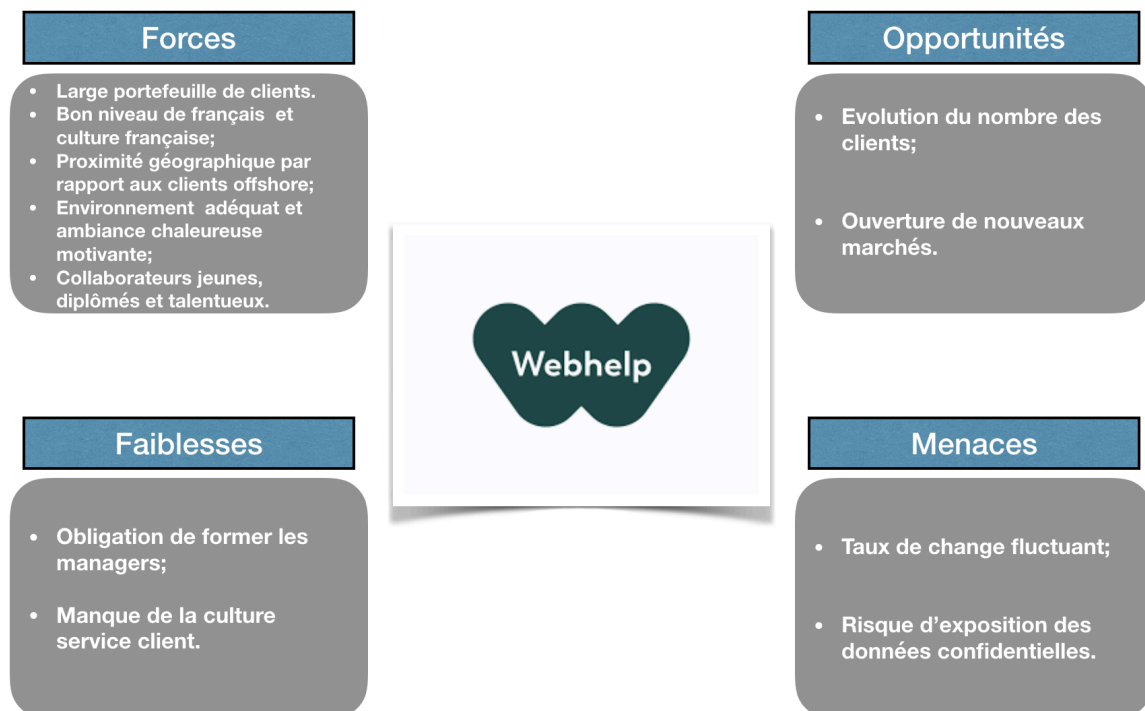
Source : Document fourni par l'entreprise

### 1.6. Analyses SWOT :

Le SWOT nous permet de réaliser un diagnostic de l'environnement interne et externe de l'entreprise pour le but de faire des planifications stratégiques à long et à moyen terme. D'où vient l'appellation 'Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats' soit en français 'Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces'.

L'analyse SWOT montrée grâce à la figure suivante :

Figure 13 : Analyses SWOT



Source : Elaboré par nous-mêmes

### **1.7. Démarche RSE :**

Suite à l'inquiétude concernant l'impact des entreprises sur l'environnement, la société et l'économie ; la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est devenue l'une des grandes préoccupations de nos organisations, elle signifie essentiellement l'engagement des entreprises à veiller au bien-être de la société et à la protection de l'environnement, en liaison avec les différentes parties prenantes. Pour cela, depuis sa création, Webhelp s'intéresse à la responsabilité sociétale et cela à travers ses trois grands piliers fondamentaux : le pilier social, citoyen et éthique.

L'entreprise a volontairement intégré la norme ISO 26000, dont la certification par l'AFNOR est prévue pour septembre-octobre 2020, et a suivi ses lignes directrices autour des objectifs de développement durables.

- **Premier pilier : Social**

En commençant par l'engagement pour le bien être des collaborateurs et donner les conditions et les clés pour évoluer et grandir dans l'entreprise. Et cela à travers l'attention totale aux conditions de travail, l'écoute permanente des collaborateurs et en leur offrant des programmes de formations riches et diversifiés.

- **Deuxième pilier : Citoyen**

Ce pilier se caractérise par des actions envers la société en général, c'est à dire celles qui touchent à la diversité, l'équité et solidarité sous toutes ses formes. Par exemple : le recrutement des personnes handicapées, gestes solidaires pour des associations ...

- **Troisième pilier : Ethique**

Elle concerne les comportements envers l'environnement et les relations avec les partenaires. Le but est toujours de réduire l'impact environnemental et se tenir responsable envers l'ensemble les parties prenantes, sans oublier la sécurité des informations que ça soit pour les clients ou des collaborateurs (Profil, identités, adresses...).

L'entreprise Webhelp est persuadée qu'un client satisfait vient d'un collaborateur heureux

Nous trouverons en annexe : LA RSE BY WEBHELP.

## **2. Le système de management par la qualité chez Webhelp:**

L'entreprise dispose d'un SMQ qui lui permet de s'améliorer en continue et atteindre des résultats de plus en plus satisfaisants. Comme toutes entreprises adoptant une démarche qualité, Webhelp compte un nombre d'éléments constituant un système de management par la qualité en commençant par la lettre d'engagement que nous allons trouver en annexe.

- Lettre d'engagement :

C'est ici où l'entreprise a introduit sa démarche d'amélioration continue à travers la Roue de Deming (PDCA) ensuite a cité quelques objectifs qualité ;

- Cartographie des processus :

Avec ses trois familles de processus, données d'entrées et données de sorties, nous pouvons avoir une vision globale sur comment l'entreprise fonctionne. Son objectif principal est d'être le prestataire de référence en matière de relation client sans négliger l'amélioration continue. Nous trouverons la cartographie des processus en annexe ;

- Cartographie des risques :

Nous trouverons la liste des risques que l'entreprise pourra faire face, pondérés et classés dans un diagramme en suivant la méthode AMDEC. Et comme pour les risques, Webhelp dispose d'une cartographie des opportunités, qui lui permet d'identifier ses opportunités potentielles et de les exploiter avec la meilleure façon possible. Nous trouverons en annexe les deux schémas non remplis suite à des raisons de confidentialité.

Pour les autres éléments, tels que les procédures, plans de formations et plans d'audits, l'entreprise considère ces documents confidentiels, ce qui explique l'absence de données.

### **3. Les outils qualité utilisés au sein de Webhelp:**

Comme mentionnée sur sa lettre d'engagement, Webhelp se lance dans une démarche d'amélioration continue pour soutenir sa stratégie et atteindre ses objectifs que ce soit en rapport avec sa performance, ses clients, ses collaborateurs ou son environnement.

Et pour réaliser cela, elle déploie un nombre considérable d'outils et de méthodes qui sont à la base le moteur de cette démarche d'amélioration continue, en commençant par la roue de Deming qui est l'outil indispensable dans chaque organisme optant pour une démarche qualité, puis le reste des méthodes qu'elles soient correctives ou préventives.

Les outils qualité adoptés au sein de l'entreprise Webhelp sont déjà présentés et expliqués dans la troisième section du premier chapitre. Pour cette phase, nous allons montrer comment ces derniers sont-ils utilisés, à quelle fréquence, Et pour quels buts.

Tout d'abord, l'entreprise Webhelp met en œuvre plusieurs méthodes, outils et procédures pour éviter ce qu'on appelle les erreurs critiques (EC), auparavant nommées Situation inacceptable (SI).

Diminuer et minimiser ces EC tout au long de l'année fait partie d'un des challenges de l'entreprise, car ces derniers auront un impact négatif sur leurs clients finaux, les clients DO et l'entreprise en elle même.

Les EC peuvent toucher l'image de marque, la rentabilité financière, la protection des données ... Chaque EC a une durée de vie de 8 jours et doit passer par ces deux statuts :

- Non attestée : L'erreur doit être débriefée par le superviseur envers le CC concerné ;
- Attestée: Une fois le débriefe réalisé, le superviseur renseigne les actions qui doivent être menées vis-à-vis du client finale et le Conseiller (action interne et action externe) sur YODA, ainsi le conseillé attestera.

Avant d'entamer les outils classiques, nous allons d'abord présenter une méthode propre à l'entreprise qui est connue sous le nom de LIFT.

### **3.1. LIFT : (Leverage by Improved and Focused Training)**

LIFT est une méthode utilisée dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue en se basant sur la roue de Deming (PDCA). Cette méthode a pour but de trouver des leviers de performances. Deux indicateurs seront choisis pour chaque projet pour but d'évaluer le travail de chaque CC, et ces indicateurs dépendent du projet en lui même et des attentes du client DO en question.

Piliers :

1. YODA ;
2. Matrice LIFT ;
3. Oxygène ;
4. Stratégie d'écoute ;
5. Coach performance.

#### **3.1.1. YODA :**

YODA est un outil nécessaire et complémentaire du LIFT. C'est un outil de traçage des actions de montée en compétences et analyse de performances. Cet outil consiste à l'achèvement de plusieurs tâches :

#### ➤ Coaching :

Réalisé tout au long du process, selon les règles démoymennisation, c'est à dire la répartition du nombre d'heures de coaching équitablement par rapport au profil obtenu dans la matrice LIFT (Leader – medium – fragile – soutien intense). Il permet de monter en compétence le CC sur un ou plusieurs indicateurs qu'on appelle les KPI (qu'on trouve sur YODA) selon le besoin ;

➤ Injection de la matrice :

C'est ici qu'on charge les données de la matrice LIFT dans l'outil YODA pour qu'on puisse voir la performance détaillée de chaque employé. (Toutes les données en chiffres et en pourcentages du M-1) ;

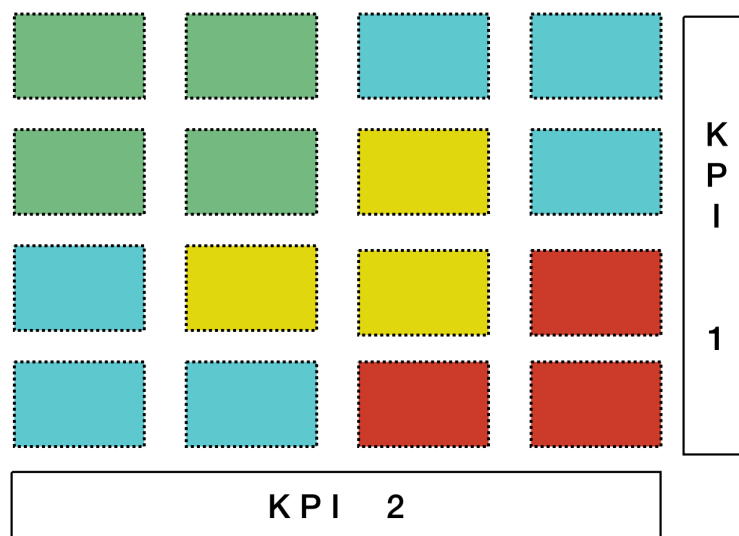
➤ Passation des entretiens OPC :

C'est ici qu'on débriefe la performance réalisée le mois précédant (M-1) à fin de convenir un plan d'action établi sur la base des causes racines identifiées.

### 3.1.2. Matrice LIFT :

C'est ici que nous retrouvons les profils de tous les CC repartis sur une matrice de 4 zones différentes, comme le montre la figure suivante :

**Figure 14 : Matrice LIFT**



Source : Document fourni par l'entreprise

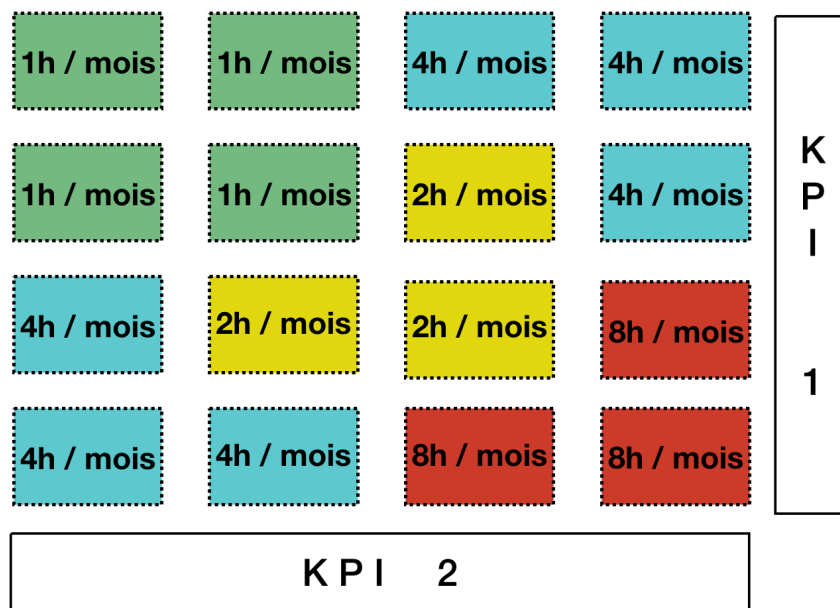
- En zone verte : Profils Leaders; ce sont les CC qui ont connu des performances équilibrées et très satisfaisantes ;
- En zone jaune : Profils medium ; ce sont les CC qui ont fait preuve de performances moyennement satisfaisantes et équilibrés en général ;
- En zone bleue : Profils fragiles ; ce sont les CC qui ont une bonne performance sur le premier axe et en même temps une mauvaise performance sur le deuxième axe ;
- En zone rouge : Profils soutien intense ; ce sont les CC qui ont de mauvaises performances sur les deux axes.

Le but est d'augmenter le plus possible le nombre des profils Leaders, et de diminuer le plus possible le nombre des profils soutiens intense. Et ceci à travers la mise en place des plans de coachings ciblés pour chacun des CC de Webhelp.

La technique consiste à appliquer le principe du démoymennisation expliqué auparavant, elle consiste à répartir un nombre d'heures de coaching à spécifique chaque groupe de profils.

(Voir figure 15)

**Figure 15 : Coaching LIFT**



Source : Document fourni par l'entreprise

### 3.1.3. Oxygène :

Cette méthode consiste à assurer une rotation et une ventilation des conseillers et leurs superviseurs, c'est à dire les postes de travail ne sont pas nominatifs, et ceci pour éviter le stockage de données à caractère personnel sur les PC et les autres outils de production. Ça permet aussi de s'adapter aux plusieurs situations que le plateau de production peut connaître, telles que le réaménagement des postes ou l'arrivée de nouvelles recrues.

### 3.1.4. Stratégie d'écoute :

Elle s'agit d'une écoute et d'un traitement de chaque appel entre le CC et le client final. Cette stratégie est réalisée à travers trois étapes :

- Identification des appels soupçonnés de connaître des insuffisances par rapport à leur efficacité ;

- Faire remonter les enregistrements des appels vers des spécialistes qui vont nous analyser chaque appel et nous identifier les défaillances présentes qui dégradent la performance en général ;
- Faire des débriefings individuellement ou en groupe pour permettre de discuter sur le problème cerné et essayer d'éliminer ce dernier à travers plusieurs actions correctives.

Le but final de la stratégie d'écoute est d'identifier ce qui est mal fait pour monter comment mieux faire, tout en se focalisant sur la montée en compétence.

#### 3.1.5. Coach perf :

Le coach performance a deux missions principales, qui sont :

- A. Identifier les causes racines des non-performances et des écarts enregistrés de la part des collaborateurs appartenant à la production ;
- B. Mise en place des plans d'action ciblés de 3 jusqu'à 6 mois sur la base des principes de la méthode LIFT.

### 3.2. PDCA :

Vu que l'entreprise suit une démarche d'amélioration continue, le PDCA est présent partout au sein de l'organisme, c'est à dire dans tous ses projets et tous ses départements. Comme nous pouvons le voir sur la lettre d'engagement de la direction, tout plan d'action devrait être réalisé grâce aux quatre étapes de la roue de Deming comme suit :

- Plan :
  - Planifier des objectifs SMART avec des moyens adaptés et des modes d'actions précis ;
  - Analyser les risque de chaque plan d'action.
- DO :
  - Appliquer ce qui a été planifié à l'aide des processus et respecter son engagement.
- Check :
  - Détecter et mesurer les écarts obtenus ;
  - Essayer de comprendre le dysfonctionnement et analyser les causes racines du problème.
- Act :
  - Se remettre en question et apporter de nouvelles idées sur l'opération en question ;
  - Changer de méthodes, procédures, processus, acteurs... en rapport avec ce plan d'action.

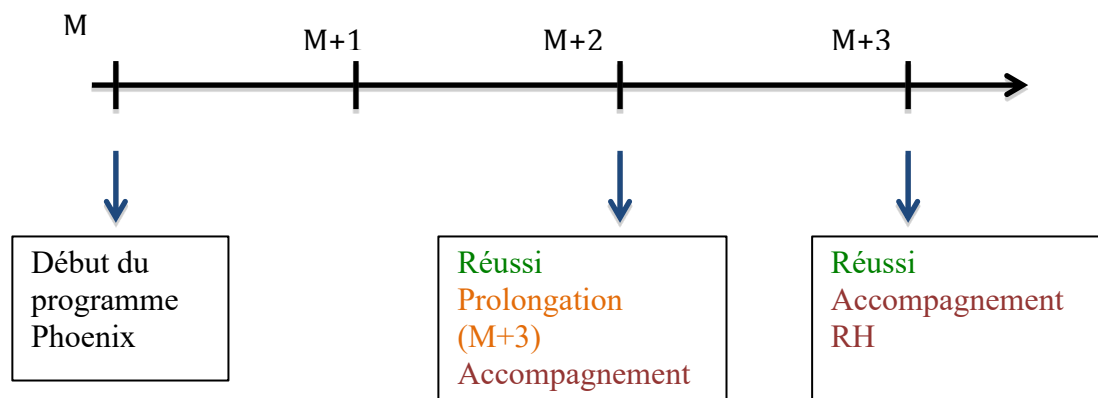
### 3.3. QQQQCP :

Nous trouvons l'outil QQQQCP dans un programme de montée en compétences au sein de l'entreprise d'accueil nommé programme Phoenix. Nous présenterons ce programme à travers les questions de la méthode QQQQCP comme suit :

- Quoi ? Phoenix est un programme légèrement intensif pour la montée en compétence des conseillers client ;
- Qui ? Les conseillers client avec une ancienneté supérieure à six mois et ayant atteint moins de 80% sur un ou deux KPI principaux sur deux mois consécutifs, généralement ce sont les profils soutiens intenses ;
- Où ? Au sein de l'entreprise ;
- Quand ? Ce programme doit se faire deux mois de suite :
  - ❖ Si les résultats obtenus sur les KPI sont supérieurs à 80%, le programme Phoenix est considéré comme réussi (Deux mois) ;
  - ❖ Si les résultats obtenus sur un des KPI sont supérieurs à 80% alors que les autres sont inférieures à 80%, le CC devra passer par une prolongation d'un mois (Trois mois) ;
  - ❖ Si les résultats sur les deux KPI sont inférieures à 80%, le CC doit passer par ce qu'on appelle l'accompagnement RH (Trois mois + accompagnement RH).

Nous pouvons monter cela à l'aide de la figure suivante :

**Figure 16 : Programme Phoenix**



Source : Document Fourni par l'entreprise

- Comment ? A travers un coaching de 3 heures supplémentaires par semaine pour chaque CC concerné par ce programme ;
- Pourquoi ? Dans le but de monter en compétences et essayer de faire évoluer les performances des CC en question.

### **3.4. Brainstorming :**

L'un des outils qualité les plus utilisés au sein de l'entreprise, ses résultats sont très souvent efficaces et permettent de prendre de bonnes décisions aux bons moments, toujours dans le cadre de la résolution des problèmes et l'adaptation aux multiples situations dont l'entreprise pourrait faire face, et ceci pour assurer une progression constante via une amélioration continue tout au long de ses activités.

Nous allons citer deux exemples des séances de Brainstorming que Webhelp effectue afin d'accroître ses performances :

- A. CODIR : Une fois toutes les deux semaines, les responsables de toutes les fonctions participent à cette session de brainstorming, autrement dit, elle comporte 9 participants. Ces derniers discutent sur la situation actuelle de l'entreprise et prennent notamment des décisions plus ou moins stratégiques concernant l'entreprise ;
- B. COPIL LIFT : Une fois par mois, une revue de la performance se fait pour chaque projet, avec la participation des coach perf, superviseurs senior, direction de l'amélioration continue, le responsable qualité formation, le responsable d'activités, un HRBP (human resource business partner) et le Directeur Général. Le but de cette séance de brainstorming est de contrôler et de checker les résultats des performances du mois précédent afin de mettre en place des plans d'actions.

En cas de situation 'extrême', l'entreprise fait appel à ses responsables pour participer à des réunions afin de pouvoir prendre des décisions ensemble, comme c'était le cas il y a quelques mois, lors de l'apparition du virus COVID 19, une séance de brainstorming a été programmée sur le champ et plusieurs décisions ont été prises par rapport aux horaires de travail, le télétravail, la logistique interne ... Et cela pour que l'entreprise puisse s'adapter avec la situation sanitaire actuelle.

### **3.5. Ishikawa :**

Le diagramme des 5M est utilisé essentiellement lorsqu'un CC ne réalise pas ses objectifs planifiés, une Plateforme digitale de la méthode LIFT identifiera automatiquement les KPI sur lequel ce conseiller n'a pas été performant. De ce fait, la première méthode utilisée est la méthode des 5 Pourquoi, dans le but d'identifier les causes racines simples, le principe de tirer le maximum des raisons à travers l'interrogation de la question Pourquoi cinq fois consécutives. Après avoir assimiler les causes racines simples, la méthode des 5M sera appliquée sur chacune des causes racines simples avec la prise en compte des KPI en question afin de connaître et décrypter les causes racine complexes de cette défaillance.

Avec la participation de son superviseur, le CC concerné par cette opération sera présent lors de la réalisation du diagramme d'Ishikawa, et ceci afin de mieux identifier la cause racine à l'aide de mini entretiens pour mieux éclaircir et comprendre la situation et savoir pourquoi l'objectif n'a pas été atteint. A la fin de cette opération, une ou plusieurs causes racines seront identifiées et un plan d'action sera mis en place pour éviter la reproduction des erreurs commises.

### **3.6. AMDEC :**

L'AMDEC est principalement utilisé lors de la mise en place de la démarche de gestion des risques et celle des opportunités.

Comme nous l'avons pu le voir précédemment (Deuxième section du deuxième chapitre), l'entreprise applique la méthode AMDEC avec toutes ces étapes pour pouvoir gérer ses risques et saisir ses opportunités.

Grace à cet outil et pour éviter de perdre beaucoup de temps, Webhelp met en place plusieurs plans d'action pour pouvoir gérer la situation le mieux possible et surtout le plus rapidement possible, dans le cas de l'apparition d'un risque ayant un haut niveau de gravité.

### **3.7. Les 5S :**

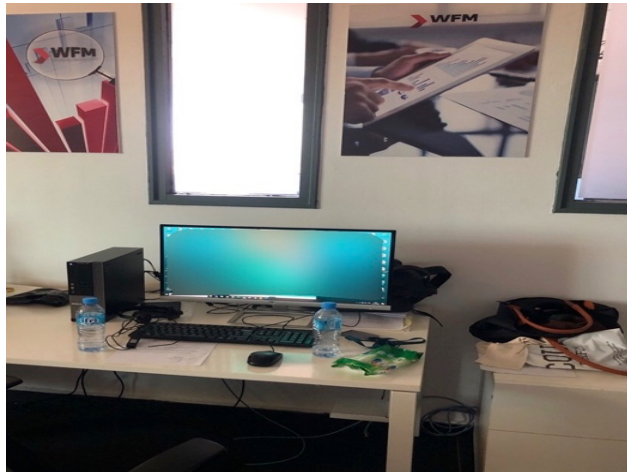
Cet outil est aujourd'hui utilisé pour l'optimisation de tout espace de travail. Chez Webhelp, nous retrouvons cette méthode appliquée en premier lieu dans l'espace de travail des CC (Plateaux de travail), notamment dans les divers bureaux, et aussi dans les multiples salles de conférences et salles d'entretiens.

Nous avons eu la chance de trouver d'anciennes photos des espaces de travail avant la mise en place de la démarche des 5S.

A travers ces photos, nous allons pouvoir montrer la différence entre les espaces de travail AVANT et APRES l'application des 5 étapes de la démarche.

- Bureau 1 : Au niveau de la WFM

**Figure 17 : Bureau 1 avant 5S**



Source : Document fourni par l'entreprise

**Figure 18 : Bureau 1 après 5S**



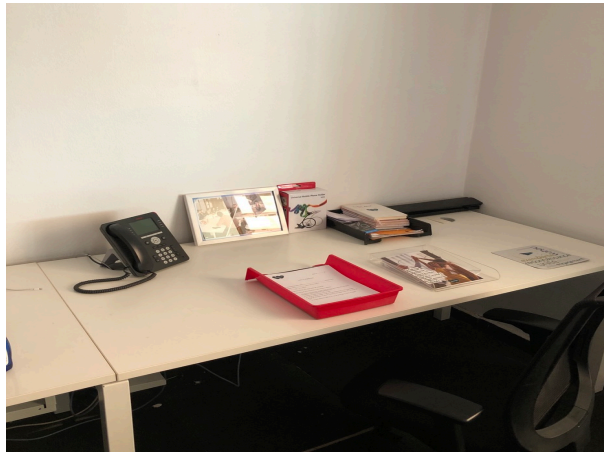
Source : Document fourni par l'entreprise

- Bureau 2 : (Au niveau de la WFM)

**Figure 19 : Bureau 2 avant 5S**



Source : Document fourni par l'entreprise

**Figure 20 : Bureau 2 après 5S**

Source : Document fourni par l'entreprise

Nous rappelons qu'à l'aide de cet outil, le désordre sera totalement éliminé, ce qui nous permet de retrouver nos objets et nos documents facilement et plus rapidement. Sans oublier que le nouvel environnement nous permettra également de réduire le plus possible, voir éliminer, les tâches à valeur non-ajoutée.

Et d'après quelques collaborateurs au sein de l'entreprise, un espace propre et bien rangé permet à l'employé d'avoir une certaine sérénité qui le pousse à être d'avantage concentré et productif.

Ce second chapitre nous a présenté globalement l'entreprise d'accueil, sa structure organisationnelle ainsi que la façon dont la démarche d'amélioration continue est adoptée au sein de Webhelp, c'est à dire à travers la montée en compétences constante de ses employés et la prévention des erreurs que ces derniers peuvent éventuellement commettre au cours de leur travail. Nous avons également montré comment les méthodes et les outils qualité sont appliqués et pour quels buts au sein de cette Multinationale.

**CHAPITRE III :**  
**CAS PRATIQUE**

A travers ce dernier chapitre, nous allons présenter une enquête qui a été effectuée au sein de l'entreprise d'accueil par nous-mêmes afin de concrétiser notre étude et apporter une valeur à ce travail. Nous commencerons par présenter la démarche méthodologique de notre étude, puis nous présenterons les résultats pour enfin terminer conclure et donner des recommandations.

## **1.Démarche méthodologique de l'étude**

L'objet de cette partie est de faire l'étude sur la réalité des outils qualité appliqués au sein de l'entreprise d'accueil, et pour cela, nous avons choisi de faire une enquête sur terrain.

Nous allons d'abord rappeler les objectifs de ce projet, les hypothèses citées auparavant, puis nous passerons à présenter le processus de collecte de données, la méthode de traitement utilisée et enfin les résultats de cette recherche.

### **1.1. Objectif de la recherche:**

Nous rappelons que l'objectif général de l'étude est de connaître quels sont les outils qualité et comment l'entreprise les applique pour assurer sa démarche d'amélioration continue.

La question principale est la suivante : « Comment les outils qualité sont utilisés chez Webhelp pour assurer une amélioration continue des pratiques dans le cadre d'un système de management par la qualité ? »

De cette question principale nous avons posé les questions secondaires suivantes :

- Comment fonctionne le SMQ au sein de l'entreprise pour réaliser de meilleures performances ?
- Quels sont les principaux outils qualité et méthodes utilisés ? Et de quelle manière sont-ils utilisés pour assurer une amélioration continue ?
- Les outils qualité utilisés sont-ils efficaces ?

A partir de ces questions, nous avons pu définir les objectifs opérationnels :

- Identifier le SMQ de l'entreprise et savoir comment la démarche d'amélioration continue est mise en œuvre ;
- Identifier les outils qualité adoptés au sein de l'entreprise ;
- Expliquer comment chaque outil qualité est utilisé et dans quel but.

Les hypothèses formulées étaient comme suit :

- L'entreprise compte sur son SMQ au quotidien pour permettre à ses collaborateurs de monter en compétences et dépasser les objectifs ciblés ;

- L'entreprise utilise différents outils qualité ainsi que des méthodes propres à elle dans chacune de ses activités et ses fonctions pour résoudre ses problèmes et ne plus en faire face afin d'assurer une amélioration continue ;
- Les outils qualité adoptés par l'entreprise sont efficaces et nous pouvons l'apercevoir à travers la réussite de la démarche de l'amélioration continue.

Dans le but d'atteindre l'objectif de cette recherche, nous avons pu identifier précédemment le SMQ de l'entreprise et nous avons également pu expliquer comment l'entreprise met en œuvre sa démarche d'amélioration continue. Nous avons ainsi cité quelques outils qualité que l'entreprise adopte pour assurer son amélioration continue.

Afin de compléter cette recherche et concrétiser les résultats obtenus au cours du deuxième chapitre, nous avons décidé d'effectuer une étude (une enquête) qui nous permettra d'avoir plus d'informations de la part des collaborateurs concernant principalement le contexte de l'utilisation des outils qualité et leurs objectifs.

### **1.2. Type de démarche choisi :**

En raison de la nature de notre sujet de recherche, nous avons choisi de mener une étude qualitative car l'objectif de cette recherche n'est pas de quantifier les données récoltées et de les analyser statistiquement mais de chercher à comprendre les actions, les étapes, la démarche, les buts... et d'essayer de les interpréter.

L'objet de cette étude qualitative est de mieux percevoir le fonctionnement des outils qualité notamment la manière dont l'amélioration continue est adoptée, et ceci afin d'avoir une meilleure idée sur ce qui se passe en vrai sur le terrain.

Lors de l'adoption de l'étude qualitative, il existe plusieurs techniques de recueil de données telles que : les entretiens de groupes, les entretiens individuelles, les techniques de projectives, les techniques associatives...

Suite à la nature et aux objectifs de notre étude, nous avons choisi d'effectuer des entretiens individuels comme technique de récolte de données.

Pour cela, nous avons pu établir des entretiens au sein de l'entreprise malgré la situation sanitaire actuelle (COVID 19) car la moitié des collaborateurs n'étaient pas disponibles. (La majorité d'entre eux était en télé travail et le reste était libéré).

### 1.3. Méthode de recueil de données:

Selon Ladwein R (1996) il existe trois types d'entretiens selon le degré de directivité, on compte :

- *L'entretien ouvert* : nommé aussi l'entretien libre, il consiste à donner la liberté totale à la personne interrogée de répondre à la question posée et de s'exprimer librement. De ce fait, l'intervieweur n'a pas besoin de suivre un canevas ou de poser des questions préétablies, il doit notamment enregistrer tous les détails concernant la réponse donnée, regroupant le type de discours, la posture de l'interviewé...
- *L'entretien semi directif* : il a pour objectif de diriger et guider la personne interrogée à répondre à la question en restant dans le même contexte, et ceci est réalisable grâce à un guide d'entretien que l'intervieweur doit établir avant la réalisation de cet entretien ;
- *L'entretien directif* : considéré comme le plus court de tous les types d'entretiens, il a pour objectif de faire répondre l'interviewé de façon courte et précise aux questions posées et contrairement aux entretiens directifs et semi directifs, celui-ci ne permet pas à la personne interrogée d'être totalement spontanée et relâchée dans son discours, par contre la structure de la réponse est la plus part du temps évidente. Il est souvent très utilisé afin de comprendre un phénomène et non pas de le découvrir entièrement.

Parmi ces derniers types d'entretiens, nous avons choisi d'effectuer des entretiens semi directifs et ceci afin de recueillir le maximum d'informations auprès des collaborateurs de l'entreprise. Grâce à leurs trois sections, nos entretiens semi-directifs ont permis, de donner la liberté aux interviewés à répondre librement aux 15 questions posées sans sortir du contexte de la qualité et le contexte de notre sujet d'étude.

Les personnes interrogées étaient sur site et nous avons pu les interviewer successivement grâce à l'aide du tuteur, vu que leurs plannings étaient très chargés. Ces derniers sont principalement liés à la qualité et aux performances de l'entreprise, c'est à dire elles sont impliquées et sont familières avec les notions et les pratiques de l'amélioration continue qualité.

A travers le tableau suivant, un nombre d'informations concernant les 8 collaborateurs interviewés :

**Tableau 8 : Collaborateurs interviewés**

N° Entretien	Date	Poste occupé	Mission	Ancienneté
1	05-08-2020	Chef de projet Amélioration Continue	Assurer l'application et le suivi de l'amélioration continue	6 ans
2	05-08-2020	Chef de projet	Manager les équipes de travail et assurer l'atteinte des objectifs de production	8 ans
3	05-08-2020	Superviseur senior	Animer les équipes de travail et assurer le développement des compétences	7 ans
4	05-08-2020	Superviseur	Evaluation, animation et motivation des CC	3 ans
5	05-08-2020	Superviseur	Evaluation, animation et motivation des CC	3 ans
6	05-08-2020	Coach performance	Coacher les superviseurs et les CC	7 ans
7	06-08-2020	Directeur de l'amélioration Continue	Piloter l'amélioration continue	10 ans
8	06-08-2020	Coach performance	Coacher les superviseurs et les CC	7 ans

Source : Elaboré par nous même

#### **1.4. Outil de recueil de données : Guide d'entretien**

La structure du guide d'entretien semi directif que nous avons préparé nous a permis d'avoir des réponses ciblées et simples à comprendre et à analyser, ce qui nous a facilité le travail qui consiste à étudier les résultats obtenus.

Comme nous l'avons déjà cité, notre guide d'entretien se compose de trois sections comme suivant:

- A. *SMQ* : Contenant des questions principalement en lien avec la démarche qualité et l'amélioration continue appliquée au sein de l'entreprise ;
- B. *Outils qualité et méthodes* : Cette section concerne le degré de familiarisation avec les outils qualité, leurs utilisations, leurs objectifs ainsi que leurs liens avec d'autres notions ;

C. *Evaluation des outils qualité et des méthodes* : Cette partie a pour objectif de connaître l'efficacité, les avantages et les difficultés rencontrés par rapport à non seulement les outils qualité mais aussi à l'amélioration continue en général.

Nous trouverons en annexe le guide d'entretien élaboré et utilisé au cours de notre stage.

## **2.Traitement des données, résultats et discussions :**

Dans cette section, l'objectif est d'exposer, analyser et expliquer les résultats obtenus lors de notre étude.

Il existe deux méthodes d'analyses des entretiens, l'analyse verticale et l'analyse horizontale. La méthode d'analyse verticale consiste à étudier les réponses de chaque personne interrogée d'une manière individuelle, c'est à dire analyser en détail les entretiens effectués un par un, contrairement à la méthode d'analyse horizontale (transversale), elle consiste à analyser les réponses de l'ensemble des interviewés par sections ou par thèmes.

Pour notre étude, nous avons préféré d'appliquer la méthode d'analyse horizontale car ce qui nous intéresse dans cette partie c'est de recueillir, étudier et comparer les réponses des personnes interrogées dans le but de confronter la théorie à ce qui s'applique sur le terrain.

Nous allons d'abord parler des principaux thèmes abordés dans chaque section du guide d'entretien, expliquer comment les personnes interrogées aperçoivent ces points, comparer les réponses à la théorie, puis nous essayerons de détecter les points faibles et donner certaines recommandations.

### **2.1. Résultats concernant la première section de l'entretien :**

#### ➤ Connaissances SMQ :

Toutes les personnes interrogées sont au courant de la mise en place du système de management par la qualité. Pour la majorité, ce SMQ est connu sous le nom du Management LIFT, il s'agit principalement de faire son travail à l'aide de la roue de Deming (le PDCA) afin de faire monter en compétences l'ensemble des collaborateurs et bien évidemment réaliser d'importants chiffres d'affaires ;

#### ➤ Implication :

Deux des collaborateurs interrogés sont au cœur de la démarche de l'amélioration continue. Il s'agit du Directeur de l'amélioration et son collègue occupant le poste de Chef de projet « Amélioration continue » notamment Chargé de certification et continue.

Ils ont comme mission de mettre en place des plans d'actions qualité et de faire le suivi de ces derniers en mettant l'accent sur les actions de sensibilisation des employés concernés par la montée en compétences.

Quant au reste des interviewés, ils sont considérés comme acteurs du SMQ, leur rôle est avant tout de respecter et assurer un niveau de conformité et réaliser les objectifs quantitatifs et qualitatifs planifiés auparavant par les dirigeants.. Ils sont également menés à communiquer les performances réalisées en restant en contact constant avec la DAC, sans oublier de valoriser les bonnes pratiques afin d'assurer une bonne qualité et évidemment un bon rendement, preuve de leur implication dans ce SMQ.

## **2.2. Résultats concernant la deuxième section de l'entretien :**

### ➤ Connaissance méthodes et outils qualité :

L'analyse de données montre que tous les interviewés connaissent le concept des outils qualité et ils sont notamment sensibilisés par rapport à leurs utilisations au quotidien. Nous supposons que cela aiderait l'ensemble des collaborateurs à prendre conscience de l'impact positif que les méthodes et les outils qualité peuvent apporter à la réussite de la démarche de l'amélioration continue.

### ➤ Contexte et objectif des méthodes et outils qualité :

D'après les responsables interviewés, le contexte de l'utilisation des outils qualité et leurs objectifs seraient en premier lieu pour résoudre les problèmes et améliorer la démarche qualité de l'entreprise tout en optimisant tout ce qui peut être optimisable. De ce fait, nous avons déduit qu'il existe un lien entre l'amélioration continue et l'utilisation des outils qualité, car à l'aide des différentes méthodes et outils qualité, les responsables peuvent avoir une meilleure visibilité, traçabilité et suivi des performances, de ce fait les montées en compétences des collaborateurs seront plus détaillées. Il serait dans ce cas facile de détecter des anomalies et de les traiter à travers le PDCA. Ils sont notamment utilisés afin de satisfaire le client interne (employé) et le client externe (client DO / consommateur final).

### ➤ Mise en œuvre et application :

D'après les entretiens effectués, nous pouvons dire que tous les outils qualité présentés dans ce projet sont utilisés au sein de l'entreprise, sauf que leurs nominations diffèrent, parfois même ces derniers sont utilisés inconsciemment, mais le principe existe ainsi que la pratique (étapes, buts...).

A travers ce tableau, nous pouvons avoir plus de détails sur les outils qualité et méthodes sélectionnées :

**Tableau 9 : Notation et détails d'application des outils qualité**

Note de connaissance /10	Outil qualité / méthode	Nomination en entreprise	Détail d'application
10	LIFT	LIFT	Méthode connue et utilisée par la totalité des interrogés, elle représente le moteur de l'amélioration continue
9	Brainstorming	Brainstorming COFIL	Outil utilisé massivement par les responsables avec les quatre étapes principales comme l'avait cité Grenger dans son l'article
8	PDCA	PDCA Principe LIFT	Présent dans quasi tous les niveaux de l'entreprise, la roue de Deming est appliquée à tout moment et en continue comme nous l'avions vu au premier chapitre, elle permet d'accroître l'efficacité du SMQ
8	5M (Diagramme d'Ishikawa)	Détermination causes racines	Outil fondamental lors de l'apparition des problèmes selon De Saeger, c'est un outil utilisé pour déterminer les causes racines des manques en compétences et les non atteintes des objectifs par les collaborateurs
7	AMDEC	-	Pour permettre aux dirigeants d'établir la cartographie des risques et des opportunités
6	5S	-	Appliqué inconsciemment au sein de tous les espaces de travail de Webhelp, cette méthode consiste à rendre le poste de travail visuellement propre et adéquat, elle permet notamment de réduire les déplacements et les manipulations inutiles dont la perte de temps comme nous l'avions vu dans la partie théorique

Source : Elaboré par nous même

### 2.3. Résultats concernant la troisième section de l'entretien :

#### ➤ Efficacité des méthodes et outils qualité :

Le quasi totalité des personnes interrogées trouve que les méthodes et les outils qualité adoptés à Webhelp sont très efficaces et cette évaluation est effectuée principalement à travers le degré de réussite de ce qu'on appelle Le Triple Win.

Nous pouvons considérer cette notion comme un indicateur de performance générale de l'entreprise car cette dernière est aperçue comme suit :

Triple Win = Client DO satisfait + Employé satisfait + Chiffre d'affaire généré (Webhelp satisfaite)

L'évaluation de ces outils qualité pourrait notamment être effectuée à travers la réussite des montées en compétences et l'atteinte des objectifs (individuels ou d'équipes) en une durée plus courte que celle planifiée, ce qui peut prouver le degré d'efficacité des méthodes et outils appliqués au quotidien.

Quant au long terme, il est possible de les évaluer en suivant le développement du portefeuille clients et la fidélisation de ces derniers et des collaborateurs aussi.

La minorité des personnes interrogées trouvent que les méthodes et outils qualité utilisés ne sont pas tout le temps efficaces car il n'est pas possible d'être performant à 100% et commettre zéro erreur.

Nous rappelons que parmi les principes de la qualité, il existe toujours une manière de mieux faire, c'est à dire des améliorations à apporter afin de mieux faire le travail, il est impossible de dire qu'il n'y a plus de changement à faire et que tout est parfait ;

➤ Avantages et difficultés de l'adoption des méthodes et outils qualité :

D'après les multiples réponses des interviews, nous pouvons résumer ce point à l'aide du tableau suivant :

**Tableau 10 : Avantages et difficultés des méthodes et outils qualité**

Avantages	Difficultés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triple Win ;</li> <li>• Accompagnement et suivi assuré pour la montée en compétence des collaborateurs ;</li> <li>• Plus de rapidité et d'efficacité lors de la phase de prise de décision de la part des dirigeants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien des bonnes pratiques ;</li> <li>• Manque de maîtrise des outils qualité pour certains employés;</li> <li>• Complication et difficulté des données insérées dans les outils qualité utilisé.</li> </ul>

Source : Elaboré par nous même

Comme nous l'avons déjà mentionné, le Triple Win est parmi les résultats les plus avantageux de l'adoption de la démarche d'amélioration continue englobant l'utilisation et l'application des méthodes et des outils qualité car pour atteindre ce point de satisfaction. Il faut combiner la rapidité et l'efficacité lors des multiples prises de décisions ainsi lors de la réalisation des objectifs.

A partir des entretiens réalisés, nous avons remarqué que la majorité des collaborateurs interviewés ont insisté sur le manque de maîtrise de ces outils qualité surtout d'un point de vue technologique vu que l'entreprise compte un nombre considérable de programmes et de logiciels informatiques ou sont injectés des centaines voir des milliers de données par jour (Webhelp à l'échelle internationale).

Pour certains employés, il est difficile de maîtriser et manipuler ces données. N'oublions pas que ce n'est pas facile de maintenir les bonnes pratiques de travail au quotidien pour la totalité des employés et il est quasi impossible d'éliminer et prévenir toutes les erreurs qui peuvent être commises qu'elles soient minimales ou critiques.

### **3. Conclusion de l'étude et recommandations :**

Grâce aux résultats obtenus à l'aide des entretiens effectués avec les collaborateurs sélectionnés au sein de notre entreprise d'accueil, nous tirons les conclusions suivantes :

- **En ce qui concerne le SMQ :**

Les principes de l'amélioration continue sont pris au sérieux convenablement et cette démarche est bien appliquée.

Nous avons aussi constaté qu'un nombre considérable d'employés veille au bon fonctionnement et au suivi de cette démarche et ceci grâce à l'indispensable outil qualité que nous avons bien évidemment abordé dans ce travail, et qui est la Roue de Deming (PDCA). Ce dernier point nous prouve la présence d'une certaine implication des employés par rapport à la qualité en général au sein de Webhelp.

La culture de la qualité est bien présente, ce qui est considéré comme un point fort ;

- **En ce qui concerne les outils qualité et leurs applications:**

L'entreprise dispose d'un certain nombre de méthodes et d'outils qualité propres à elle, grâce à cela, les montées en compétences de ses employés est rigoureusement prise au sérieux et ceci fait partie des priorités de Webhelp, car l'un de ces outils permet de tracer toutes performances de tous les employés tout au long de leurs présences à l'entreprise (jours, semaines, mois, années).

Elle applique notamment des outils qualité classiques (ceux que nous avons abordés dans la partie théorique). D'un côté, ces derniers ne sont pas assez structurés, car comme nous avons pu le constater dans la section précédente, quelques outils qualité tels que le Diagramme d'Ishikawa et la méthode des 5S sont appliqués mais ils ne sont pas vraiment considérés comme outils qualité inclus dans le cadre de la démarche d'amélioration continue, c'est à dire ils sont appliqués inconsciemment, sans procédure tracée à suivre.

Cependant, pas mal de collaborateurs trouvent des difficultés. Ces dernières sont liées principalement à la maîtrise de certaines méthodes et outils qualité et ceci peut engendrer pas mal de retards, complications des données à traiter avant les prises de décisions, difficulté du maintien des bonnes pratiques de l'amélioration continue...

Les points abordés précédemment dans cette section ont concerné les aspects positifs et les aspects négatifs identifiés grâce à notre enquête et à notre travail sur terrain. Comme tout projet de fin d'étude, nous essayerons de proposer des recommandations suite aux difficultés identifiées au sein de l'entreprise d'accueil.

Les recommandations que nous proposons sont comme suit :

- Sensibiliser, accompagner et former en continu les employés acteurs de la démarche de l'amélioration continue par rapport à l'utilisation des multiples outils qualité appliqués au sein de l'entreprise ;
- Ne pas laisser l'emploi des ces outils qualité flous et incompris aux yeux des employés afin d'augmenter la rapidité et l'efficacité de ces derniers ;
- Valoriser les méthodes et des outils qualité classiques et essayer de les structurer d'une manière formelle dans le but de les appliquer convenablement et tirer de ces derniers de meilleurs résultats et augmenter leurs rendements ;
- Redévelopper et Simplifier au maximum la structure de certains outils qualité tel que l'outil YODA, pour éliminer le maximum la présence des données compliquées et difficiles à interpréter pour la prise de décision, ceci servira notamment à augmenter la maîtrise et la manipulation des méthodes et des outils qualité cités auparavant.

**CONCLUSION  
GENERALE**

## Conclusion générale

Comme toute entreprise opérant dans un secteur de haute concurrence, l'utilisation des méthodes et des outils qualité est nécessaire car elle permet de réaliser les objectifs planifiés d'une manière efficace et rapide. Sans oublier que lorsqu'une entreprise adopte une démarche d'amélioration continue, elle aura sans doute un avantage face à ses concurrents car avant tout la satisfaction des parties prenantes est prise en considération ce qui fait que cette entreprise mettra en avant tous ses moyens qu'ils soient matériels, techniques ou humains pour atteindre le plus haut niveau de satisfaction possible et s'améliorer en continue grâce à l'incontournable outil qualité PDCA.

Il reste que l'adoption de cette démarche est complexe et nécessite de grands efforts pour impliquer tous les collaborateurs d'une entreprise quelque soit leurs fonctions ou leurs positions hiérarchiques. En effet, une certaine maîtrise des méthodes et des outils qualité est requise pour aboutir à des résultats satisfaisants.

A cet effet, l'objectif tracé dans ce travail était d'étudier l'utilisation des outils qualité dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue au sein de l'entreprise multinationale Webhelp. Cette entreprise opère dans le secteur de l'externalisation des processus (Business Process Outsourcing). Afin d'apporter une réponse à notre problématique, nous avons effectué une étude qualitative à l'aide des entretiens semi directifs réalisée de multiples collaborateurs de l'entreprise.

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi deux paramètres sur lesquels nous avons fondé nos hypothèses afin de répondre à la problématique, ces dernières sont comme suivant : L'entreprise compte sur son SMQ au quotidien pour permettre à ses collaborateurs de monter en compétences et dépasser les objectifs ciblés, l'entreprise utilise différents outils qualité ainsi que des méthodes propres à elle dans chacune de ses activités et ses fonctions pour résoudre ses problèmes et ne plus en faire face afin d'assurer une amélioration continue.

Nous avons essayé de tester les hypothèses précédentes à travers notre étude effectuée au sein de notre entreprise d'accueil.

L'analyse des résultats nous a permis de comprendre comment la démarche d'amélioration continue est adoptée et comment les outils qualité sont appliqués pour réaliser de meilleures performances.

Les résultats de l'étude montrent que l'ensemble des employés sont impliqués dans la démarche de l'amélioration continue, et ils sont conscients qu'un bon SMQ permet de mieux atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels tracés auparavant avec une meilleure efficacité. De ce fait, nous pouvons confirmer la première hypothèse proposée dans ce mémoire : L'entreprise compte sur son SMQ au quotidien pour permettre à ses collaborateurs de monter en compétences et dépasser les objectifs ciblés.

L'étude nous a aussi montré que l'entreprise dispose d'un certain nombre de méthodes et d'outils qualité appliqués dans le but de monter en compétence ses employés en permanence tout au long de l'année. Ceci nous permet de confirmer la deuxième hypothèse : L'entreprise utilise différents outils qualité et des méthodes propres à elle pour résoudre ses problèmes et ne plus en faire face afin d'assurer une amélioration continue.

Quant à la dernière hypothèse, nous pouvons déduire d'après notre étude que les outils qualité sont efficaces et nous avons pu le voir suite à la réussite de la démarche de l'amélioration continue, Ceci nous permet encore une fois de confirmer la troisième et dernière hypothèse.

Les apports de cette étude sont à la fois théoriques et pratiques. D'abord sur un plan théorique, nous avons pu faire l'étude des multiples notions et concepts en rapport avec la qualité tels que l'amélioration continue, le SMQ, ... Quant au plan pratique, nous avons pu arriver à avoir des résultats concrets au sein de l'entreprise, c'est à dire sur terrain, ceci nous a permis d'avoir confronté la théorie à la réalité grâce aux entretiens et les analyses effectués.

Après tout, les résultats obtenus ne reflètent pas forcément la réalité dans toutes les entreprises, car l'étude a été effectuée au sein d'une seule entreprise. Et suite à la situation sanitaire que connaît notre pays et le monde entier (COVID19), les entretiens étaient réalisés seulement avec 8 des collaborateurs de Webhelp. Suite à cela et à diverses autres raisons, les résultats obtenus peuvent être subjectifs et cette étude préconise d'autres recherches de la part des personnes spécialistes pour assurer une certaine objectivité.

La thématique de l'amélioration continue et l'application des outils qualité est une piste très peu explorée dans le contexte algérien car la culture de la qualité n'est pas encore bien incarnée au sein des organismes et des entreprises algériennes, de ce fait, ce travail peut être complété et pourquoi pas développé à travers des échantillons plus larges et pendant plusieurs périodes, car de son nom ' L'amélioration continue' ne s'arrête pas mais elle se développe et elle se poursuit au fil du temps.

**REFERENCES**  
**BIBLIOGRAPHIQUES**

## **Ouvrages :**

- Anne Mione (2009), Les enjeux stratégiques de la norme, AFNOR Editions, Plaine Sain-Denis Cedex.
- Antoine Pennaforte, Jean Louis Guignard et Jean Pierre Herbinier (2018), fondamentaux de la GRH, Dunod, Malakoff.
- Antoine Tekindo (2019), outils qualité et efficacité de la force de vente, EUE editions, Maurice.
- Ariane Saeger (2016), Business :Le diagramme d'Ishikawa, 50minutes fr, Bruxelles.
- Barbara Lynnet (2015), Lean management, Dunod, Malakoff.
- Bastien Tauzier (2013), dépoussiérer vos processus, AFNOR Editions, Plaine Sain-Denis Cedex.
- Bernard Murry et Pierre Bonnardin (2012), L'audit qualité interne, XL formation, Meylan.
- Christian Hohmann (2006), Guide pratique des 5S, Eyrolles editions, Paris.
- Claude Pinet (2011), l'ISO 9001 facile, Lexitis editions, Paris.
- Daniel Duret et Maurice Pillet (2005), qualité en production, Eyrolles editions, Paris.
- David Hoyle (2001), Quality systems handbook, Butter worth Heinemann editions.
- Fabrice Cesari (2015), Les enjeux de la normalisation, AFNOR Editions, Plaine Sain-Denis Cedex.
- Frederic Canard (2009), Management de la qualité, Lextenso editions, Paris.
- Gerard Laudy (2007), AMDEC guide pratique, AFNOR Editions, Plaine Sain-Denis Cedex.
- Giles Teneau et Jean Guy Ahanda (2009), Guide commenté des normes et référentiels, Eyrolles editions.
- Kenneth H Rose (2005), Project quality management, ROSS Publishing, Florida.
- Laurent Grenger (2020), Brainstorming, Manager go, Parigné.
- Mel Berrat et Gerard Schram (2012), Criticality analyser in perspective, SKF Aptitude exchange, San Diego.
- Micheal Bissonette (2016), Project risk management, PMI publications, Philadelphia.
- Nancy Tague (2004), The quality toolbox, ASQ quality press, Wisconsin.
- Richard Ladwein (1996), les etudes marketing, Economica, Paris.
- Roger Ernoul (2008), le grand livre de la qualité, AFNOR Editions, Plaine Sain-Denis Cedex.
- Summet Savant (2018), 5S Lean thinking, Summer Savant, Mumbai.
- Yvon Mougin (2004), Processus : les outils d'optimisation de la performance, Editions d'organisation, Paris.

**Articles:**

- Edmond Lacoiz (2001), Méthodes et outils qualité, techniques d'ingénieur, Saint-Denis Cedex.
- Edmond Lacoiz (2003), Processus d'amélioration, techniques d'ingénieurs, Saint-Denis Cedex.
- Halka Balakova (2003), Brainstorming, institut des hautes études, République Tchèque.

**Thèses :**

- Magistère de fin de cycle en Sciences commerciales option Management élaboré et soutenu par Malika Boudjemaa en 2014 sous le thème de : Impact de la veille stratégique sur la prise de décision dans l'entreprise, EHEC, Kolea.
- Master en Management par la qualité élaboré et soutenu en 2019 par Maya Boughedour sous le thème de : Le Management de la qualité documentaire dans la logistique internationale, Ecole Nationale Supérieure de Management, Kolea.
- Thèse de Doctorat en Sciences de gestion présentée et soutenue par Jérôme Lerat-Pytlak le 16 Décembre 2002 sous le thème de : Passage d'une certification ISO 9001 à un TQM, Université des sciences sociales, Toulouse.

**Normes :**

- ISO 8402 (1994), Vocabulaire Management de la qualité et de l'assurance qualité version 1994.
- ISO 9000 (2015), Principes essentiels et vocabulaire Système de management de la qualité version 2015.
- ISO 9001 (2008), Exigences Système de management par la qualité version 2008.
- ISO 9001 (2015), Exigences Système de management par la qualité version 2015.

**Webographie :**

- [www.universentreprises.fr](http://www.universentreprises.fr) (lu le 01/04/2020 à 19H).
- [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr) (lu le 11/06/2020).
- [www.medium.com](http://www.medium.com) (lu le 02/09/2020 à 20H).

# ANNEXES

Liste des annexes :

**Annexe A** : Organigramme générale de Webhelp Algérie

**Annexe B** : La RSE By Webhelp

**Annexe C** : Lettre d'engagement de la direction

**Annexe D** : Cartographie des processus

**Annexe E**: Cartographie des risques et des opportunités

**Annexe F**: Guide d'entretien

**Annexe A –  
Organigramme général de  
Webhelp Algérie**



**Annexe B–  
La RSE By Webhelp**



# LARSE

By Webhelp

Développement durable  
**Intégrité Humain**  
 Diversité Droits de l'homme  
**Ethique**  
 Proximité Engagement  
 Responsabilité Citoyen  
**Environnement**  
 Transparence

**La Responsabilité Sociale d'Entreprise, c'est :**  
 L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes (Collaborateurs, Donneur d'Ordre, client final, fournisseurs, ...)



- Donner les clés pour grandir dans l'entreprise
- Offrir des possibilités d'évolution
- S'engager pour le bien-être de nos collaborateurs

**1 239 620**

Nombre d'heures de formation globale (Cluster France)



des encadrants issus de l'interne



SATSA : taux engagement

Notre contrat social est orienté vers nos collaborateurs. Il a pour objet de permettre le développement et le bien-être de nos salariés.

**CELA SE TRADUIT AU QUOTIDIEN PAR :**

- Des parcours de formations riches et diversifiés
- Les assessments centers et les promotions internes.
- L'écoute au quotidien des salariés (dialogue social, enquête satsa).
- La valorisation des collaborateurs.
- Une attention constante aux conditions de travail (ergonomie, espaces conviviaux)
- Des actions santé et prévention des risques.



- Agir pour la diversité
- Favoriser l'insertion
- S'intégrer dans la vie de la cité



de recrutements concernent des <25 ans et/ou travailleurs handicapés

Notre contrat citoyen se caractérise par des actions envers la société pour favoriser la diversité et l'insertion et pour s'intégrer au niveau local.

**DE FAÇON CONCRÈTE, QUELQUES EXEMPLES D' ACTIONS MENÉES PAR WEBHELP :**

- Non discrimination à l'embauche
- Recrutements de travailleurs handicapés, de séniors, de jeunes en contrat insertion
- Équité homme / femme
- Actions de sensibilisation sur la diversité (journée du handicap)
- Solidarité locale (orphelinat, don du sang, collecte vêtements/aliments ...)



- Réduire notre impact environnemental
- Etablir des relations clients/fournisseurs responsables
- Assurer la protection des données

Notre contrat éthique traduit notre comportement envers l'environnement et nos relations avec nos partenaires.

**C'EST TOUT D'ABORD**

- Agir de façon responsable avec nos clients et fournisseurs : engagement reconnu par l'obtention du label LRS.
- Assurer la sécurité, la confidentialité des données de nos clients et de nos salariés : contrôle d'accès (badge, mots de passe)

**C'EST PAR ALLEURS, AGIR POUR L'ENVIRONNEMENT :**

- Actions de sensibilisation pour que les collaborateurs «pensent» développement durable dans leurs actions quotidiennes : réduction des consommations (énergie, papier), tri des déchets ...



La consommation d'eau des sites Webhelp est **inférieure de 25%** par rapport à la moyenne des bâtiments tertiaires

Source : Document fourni par l' entreprise

**Annexe C–  
Lette d’engagement de la  
direction**

## NOTRE ENGAGEMENT WEBHELP

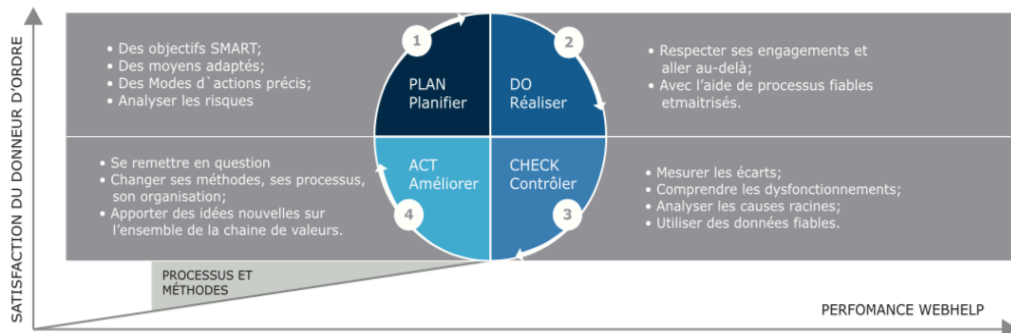
Notre ambition est d'aider nos clients partenaires à repousser les limites de leurs expériences clients en mettant notamment en œuvre une démarche d'Amélioration Continue.

Cette démarche d'amélioration continue s'appuie sur nos valeurs et a pour but :

- l'atteinte des objectifs pour nos clients
- la satisfaction accrue de nos collaborateurs
- l'engagement sociétal et la protection de notre environnement
- l'anticipation des risques et la saisie des opportunités garantissant ainsi les conditions d'une croissance pérenne.



### A CHAQUE NIVEAU DE NOTRE ORGANISATION L'AMÉLIORATION CONTINUE EST MISE EN ŒUVRE PAR DES PLANS D' ACTIONS RÉALISÉS EN QUATRE ÉTAPES



L'alignement de nos objectifs avec nos clients partenaires, la rapidité d'exécution, et l'engagement de chaque collaborateur à tous les niveaux de l'entreprise, le respect des exigences réglementaires et normatives, sont pour nous des facteurs clés de succès.

Nous désignons Alain Simon comme représentant de la Direction Générale pour fédérer au sein de l'ensemble des Directions de Webhelp les initiatives dans le domaine de la satisfaction client et de l'amélioration continue de notre chaîne de valeur pour atteindre les objectifs qualité :

- **satisfaire les clients donneurs d'ordre**
- **être 1<sup>er</sup> dans les benchmarks**
- **assurer la rentabilité des comptes**
- **maintenir nos certifications**

Nous lui apportons tout le soutien nécessaire pour la réussite de sa mission conformément à la stratégie et aux valeurs de Webhelp

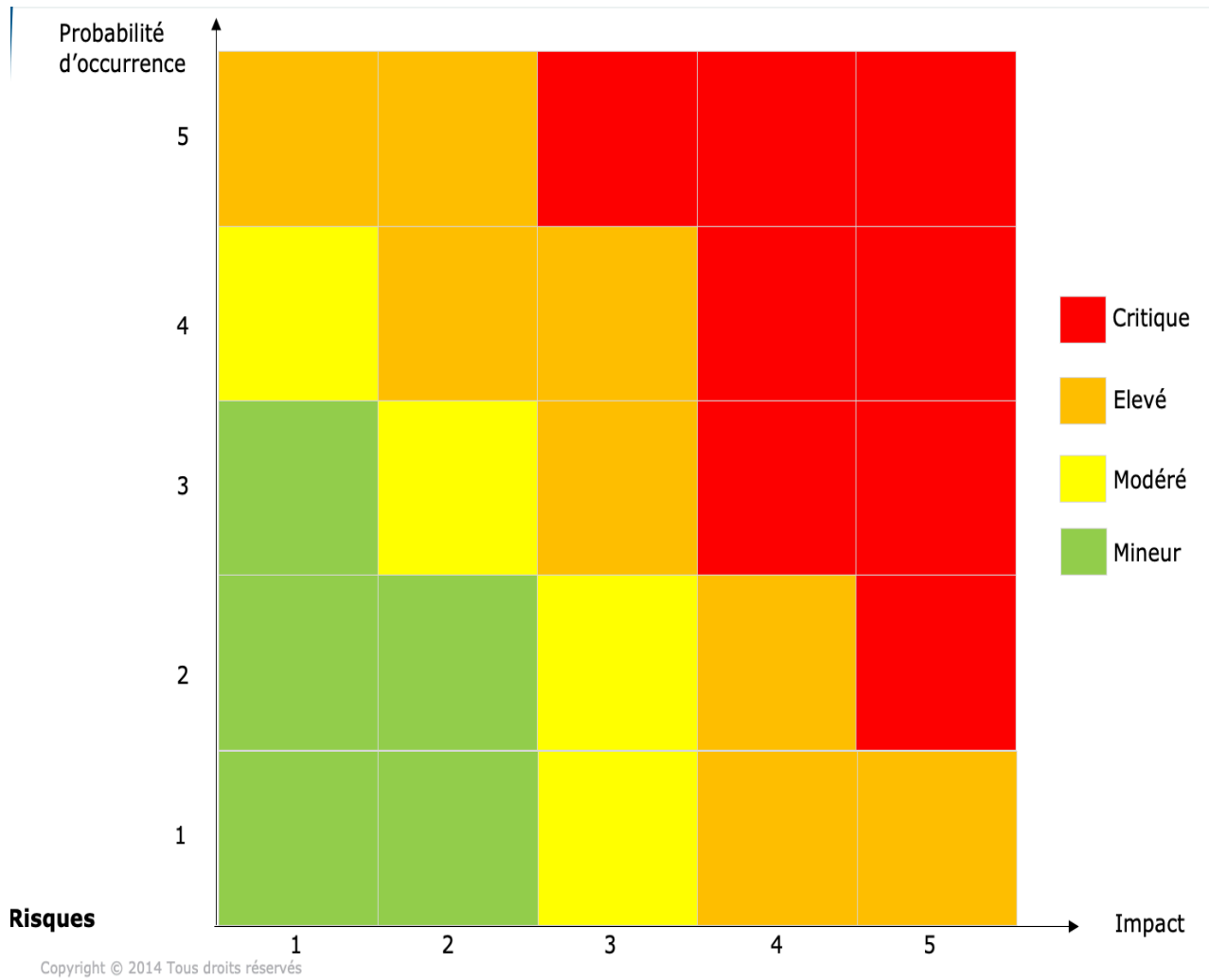
Source : Document fourni par l'entreprise

**Annexe D–  
Cartographie des processus**

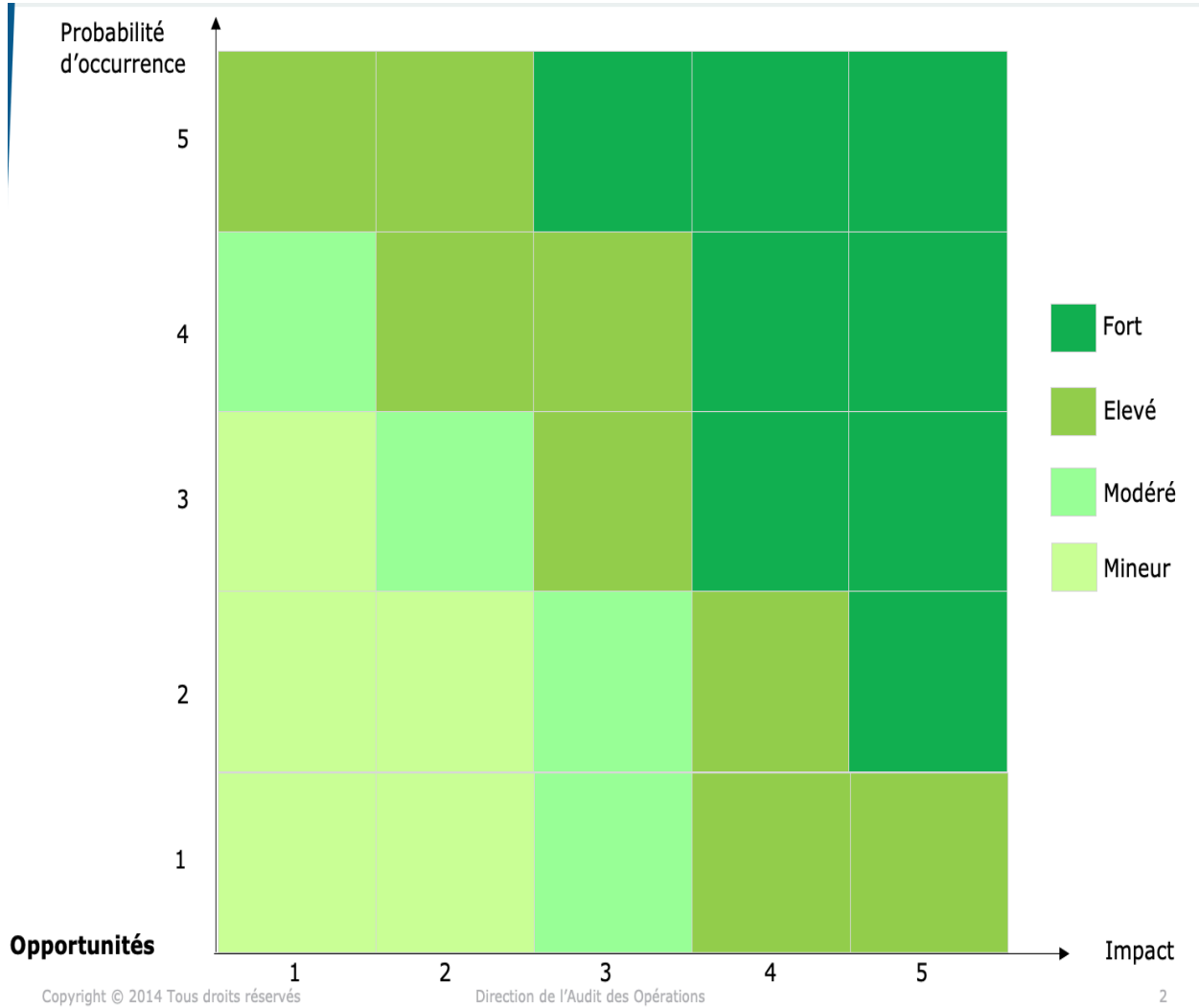


**Source : Document fourni par l'entreprise**

**Annexe E–  
Cartographie des risques et des  
opportunités**



Source : Document fourni par l'entreprise



**Source : Document fourni par l'entreprise**

**Annexe F–  
Guide d’entretien**



### Guide d'entretien

#### (Adressé aux différents collaborateurs)

##### **Présentation et but de l'étude**

Bonjour, je suis Adel ABDEDAIM, étudiant en Master à l'Ecole Nationale Supérieure de Management, en phase de finalisation de mon PFE intitulé « L'utilisation des outils qualité dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue » et de notre stage pratique à Webhelp. Nous remercions les responsables et personnes ressources pour leur aide.

J'enquête, actuellement, sur les outils qualité et les méthodes adoptés en vue de l'amélioration continue.

Je souhaiterais prendre un peu de votre temps, en tant que collaborateurs à Webhelp Algérie, pour réaliser un entretien individuel et en anonyme. Je vous remercie par avance pour l'intérêt que vous y apporterez et pour votre contribution.

Le but de cette étude est de connaître quels sont les outils qualité utilisés au sein de l'entreprise et comment sont-ils utilisés pour assurer une amélioration continue dans le cadre du système de management par la qualité.

##### **Informations sur l'entretien**

Date de l'entretien : .... - .... - .....

Numéro de l'enquête : .....

Poste occupé : .....

Ancienneté : .....

##### **Section 1 : Le SMQ**

1. Etes-vous informé de la mise en place du système de management par la qualité (SMQ) au niveau de Webhelp ? OUI/NON

2. Etes-vous impliqués dans le SMQ ? OUI/NON

Si oui, veuillez expliquer comment.....

3. Connaissez-vous le principe de l'amélioration continue ? OUI/NON

Si oui, est-il appliqué au sein de webhelp ?.....

Si oui, quelle est votre perception de son application ?.....

## Section 2 : Outils qualité

4. Connaissez-vous les outils qualité ? OUI/NON

5. Avez-vous été sensibilisé à leur utilisation? OUI/NON

6. Parmi les outils suivants, lesquels vous connaissez le mieux ? (mettez une pondération de 1 (moins connu, pas utilisé) à 5 (connu et utilisé)):

PDCA: .....	LIFT: .....	QOOQCP : .....
5M: .....	Brainstorming: .....	AMDEC : .....
5S : .....		

7. Quels sont les outils qualité que vous avez ou que vous utilisez?

.....

8. Dans quel contexte utilisez-vous les outils qualité ? et pour quel objectif ?

- Amélioration de la démarche qualité
- Traitement de réclamation client
- Résolution de problème
- Description d'un processus
- Autres ?.....

Pouvez-vous nous donner un exemple ? (une situation dans laquelle vous avez utilisé les outils qualité). Vous ont-ils été utiles ?

9. Pensez-vous qu'il y ait un lien entre l'utilisation des outils qualité et la démarche d'amélioration continue ? OUI/NON

Si oui, expliquez.....

10. Pensez-vous qu'il y ait un lien entre l'utilisation des outils qualité et la satisfaction client ? OUI/NON

Si oui, expliquez.....

## Section 3 : Evaluation des outils qualité

11. Comment évaluez-vous les outils qualité que vous avez utilisés ?.....

12. Ont-ils été efficaces ?.....

Si oui, Expliquez.....

13. Quels sont les principaux avantages que vous avez tirés de l'utilisation des outils qualité ?.....
14. Quelles sont les difficultés rencontrées ?.....
15. Quelles sont vos suggestions d'amélioration ?.....

**Source :** Elaboré par nous-mêmes