



Master Qualité et Performance dans les Organisations

## Mémoire d'Intelligence Méthodologique

# Management de la Qualité produits et du service après-vente

**Réalisé par :** Samia JALAL

**Tuteur entreprise :** Mr. Patrick MONGIN

**Suiveur UTC :** Mme Zohra CHERFI

Travaux disponible sur : [www.utc.fr/master-qualite](http://www.utc.fr/master-qualite) , puis "Travaux" "Qualité-Management", réf n°358, juin 2016

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

# Remerciements

Je tiens à remercier tous les employés de Pierre Pradel qui ont fait de ce stage une expérience très enrichissante :

- Le Directeur de l'entreprise et tuteur de stage, de m'avoir accueillie au sein de l'équipe, de m'avoir fait confiance en me confiant une mission très importante au sein de l'entreprise Pierre Pradel tout en suivant l'avancement de mon travail.
- Les deux Chefs de Produits, pour leur disponibilité et leur aide pendant tout le déroulement du travail. Je les remercie aussi pour le temps qu'ils m'ont consacré lors de ma formation au sein de l'entreprise.
- Le Responsable logistique, la responsable commerciale sédentaire, la Responsable commerciale grands comptes et la Directrice Administrative et Financière pour le temps qu'ils m'ont consacré.
- M. **Gilbert FARGES** Responsable du Master Qualité et performance dans les Organisations pour son encadrement quotidien et ses précieux conseils tout au long du stage.
- M. Zohra CHERFI d'avoir été mon suiveur UTC tout au long du stage et de ses précieux conseils.

J'ai eu, lors de cette expérience professionnelle dans le secteur de la miroiterie et des produits verriers à réaliser plusieurs travaux en rapport avec le management de la qualité. Je tiens donc à remercier toutes les personnes qui m'ont aidée quant à l'avancement et le bon déroulement de ce projet.

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

### Résumé

Ce mémoire restitue mon travail durant mon stage au sein de la société Pierre Pradel; il a été orienté vers le domaine du management de la Qualité produits et du service après-ventes.

Vous pouvez à travers ce mémoire suivre les étapes de ma mission et comprendre son intérêt pour la société, cette dernière a été une expérience bénéfique et enrichissante dans la mesure où j'ai pu acquérir les méthodes et moyens d'amélioration de la qualité, en mettant en place une démarche, qui nécessite une analyse des risques au préalable, et exige par la suite un suivi régulier et continu. Ce travail avait pour but final d'accroître la qualité des produits Pierre Pradel et de fidéliser les clients.

Après une phase d'initiation aux produits Pradel et des salles dédiées à la réalisation des tests qualité, j'ai axé mon travail sur le contrôle de la qualité produits au sein de ces salles et l'analyse et suivi de la non qualité à travers une étude PARETO mensuelle, afin de rester dans une amélioration continue en permanence. J'ai au final mis en place des nouvelles procédures pour la gestion des réclamations clients qui engendrent une grande perte de chiffre d'affaire.

**Mots clés :** *Démarche, management de la qualité, service après-ventes, amélioration de la qualité, gestions des réclamations clients.*



## Master Qualité et Performance dans les Organisations

### Abstract

This memory restores my work during my internship in Pierre Pradel Company; it has been oriented to Quality management products and after sales service.

You can follow through this memory the steps of my mission and understand his interest in the company. This internship was a beneficial and rewarding experience since I have acquired a global vision of how to improve quality, by now putting in place a process that requires a risk analysis prior. Indeed, it requires to implement a number of ways and significant actions and requires regular and continuous monitoring.

After an initiation phase to Pradel's products and the room dedicated to the achievement of quality tests, I have focused my work on the quality control of products and the analysis and monitoring of non-quality, through a monthly PARETO study to stay in a constantly ongoing improvement. To finally establish new procedures for the management of customer complaints, that generates a loss of the company 's turnover.

**Keywords** : *process, quality management, after sales service, quality improvement, management of customer complaints.*

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

# Introduction

Ingénieur en Automatismes et Informatique Industrielle, souhaitant approfondir mes connaissances au sujet de la qualité au sein des entreprises, j'ai intégré le Master 2 Qualité et performances dans les organisations au sein de l'Université de Technologie de Compiègne. Ce cursus se termine par un stage en entreprise de 22 semaines qui constitue une étape obligatoire pour l'obtention du diplôme.

Au cours de ce stage, ma mission principale s'est portée sur le management de la qualité produits et du service après-vente, en mettant en place une démarche qui permet une analyse, une amélioration continue de la non qualité et une gestion des réclamations clients, tout en assurant la réalisation des tests qualité. Souhaitant orienter mon projet professionnel autant qu'ingénieur Amélioration continue au sein du secteur industriel, un poste alternant les méthodes d'industrialisation au management de la qualité, j'ai donc choisi ce stage afin de compléter ma dernière expérience professionnelle qui avait pour mission la gestion de la performance industrielle.

Le management de la qualité est une étape importante dans la réussite de tout organisme; cela permet d'accroître la qualité interne et externe, à savoir respectivement, l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise, et la satisfaction des clients. Les exigences du marché se font nombreuses, et nécessitent des moyens d'analyse pertinents, dans le but d'améliorer la qualité des produits. La qualité d'un produit reflète l'image de l'entreprise. Ceci permet de fidéliser les clients. De ce fait, la société Pradel a souhaité développer son processus Qualité, qui permettra une bonne gestion de la qualité produit.

J'ai décomposé mon mémoire d'intelligence méthodologique en trois parties principales. La première partie sera dédiée à l'organisme d'accueil, les enjeux et les raisons de ma mission. La deuxième partie sera consacrée au travail qui m'a été confié, la méthode choisie et les démarches nécessaires à sa réalisation. La troisième partie quant à elle, sera consacrée à la présentation des premiers résultats obtenus suite aux actions d'amélioration réalisées.



## Master Qualité et Performance dans les Organisations

### Liste des figures

Figure 1 : Description du groupe Saint-Gobain dans le monde [1].....	11
Figure 2 : QQOQCP du contexte du stage [5] .....	16
Figure 3 : Analyse SWOT de la société Pradel [5].....	17
Figure 4 : Processus des acteurs concernés par chaque étape du cycle de vie d'un produit, avant commercialisation chez Pradel [5].....	23
Figure 5 : Conséquence de non obtention de la qualité souhaitée [5] .....	24
Figure 6 : Cycle PDCA d'amélioration continue au sein PRADEL, [5] .....	28
Figure 7 : Le Coût de la Non-Qualité [5].....	30
Figure 8 : Cartographie des risques [5] .....	33



## Master Qualité et Performance dans les Organisations

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Benchmark concurrentiel de la société Pradel [5] .....	18
Tableau 2 : Approche par les risques dans la société [5] .....	22
Tableau 3 : Actions préventives et correctives mises en place ou à prévoir [5] .....	27
Tableau 4 : Documentation tenue, lors des contrôles qualité [5] .....	29



## Master Qualité et Performance dans les Organisations

### SIGLES

**GSB** : Grande surface de bricolage

**SMQ** : Système de management de la Qualité

**ISO** : Organisation internationale de normalisation

**PMQ** : Principe du management de la qualité

**QQOQCP** : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi

**SWOT** : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, faiblesses, opportunités, menaces)

**SAP** : Systems Applications and Products (Progiciel de gestion intégré)

**PDCA** : Plan, Do, Check, Act (Planifier, Faire, Vérifier, Agir)

**NQ** : Non-Qualité

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

### Table des matières

Chapitre 1 : Organisme d'accueil, contexte et enjeux .....	10
I.    Groupe SAINT-GOBAIN .....	11
II.   L'entité Pierre Pradel .....	12
1.    Structure de la société Pradel .....	13
III.  Contexte, problématique, objectifs et enjeux.....	13
1.    Système de management de la qualité .....	13
2.    Principe du management de la qualité : .....	13
3.    Action du stage .....	15
4.    QQOQCP.....	15
5.    Analyse SWOT.....	16
6.    Benchmark concurrentiel [6] [7].....	17
7.    Niveau de culture qualité actuelle au sein de la société.....	19
Chapitre 2 : Management de la qualité produit et du service après-vente .....	20
I.    Analyse des risques.....	21
II.   Critères qualité produits et service après-vente pour le client .....	24
24	
III.  Les actions préventives et correctives mises en place ou à prévoir suite à l'analyse des risques qualité .....	25
IV.   Cycle PDCA.....	27
V.    Analyse de la Non-qualité .....	29
1.    Démarche de l'analyse de la Non-Qualité .....	31
2.    Les causes de la Non-Qualité et les plans d'actions mis en place et à prévoir .....	33
VI.  Démarche de hiérarchisation des plans d'amélioration .....	33
1.    Prise de décision pour les plans d'actions à mettre en place pour les catégories engendrant une majorité de NQ .....	33
2.    Procédures de gestion des réclamations et de validation des avoirs .....	34
Chapitre 3 : Résultats, perspective et recommandation .....	36
Bibliographie .....	40
Annexe .....	41



# Chapitre 1 : Organisme d'accueil, contexte et enjeux

Ce chapitre met en avant la présentation du groupe SAINT-GOBAIN, pour ensuite mettre le point sur l'entreprise Pierre Pradel, filiale du groupe. Finalement comprendre la problématique et les enjeux de la société.

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

### I. Groupe SAINT-GOBAIN



Saint-Gobain, leader mondial de l'habitat, conçoit, produit et distribue des matériaux de construction et de haute performance en apportant des solutions innovantes aux défis de la croissance, des économies d'énergie et de la protection de l'environnement ; présent dans plus de 66 pays, il compte plus de 170 000 collaborateurs, 12 centres de recherche et 3 pôles d'activités.



Figure 1 : Description du groupe Saint-Gobain dans le monde [1]

- **Le Pôle Matériaux Innovants**

Regroupant le Vitrage et les Matériaux Haute Performance, les Matériaux Innovants détiennent un portefeuille unique de matériaux et de procédés dans les domaines de l'habitat et de l'industrie.

- **Le Pôle Produits pour la Construction**

Les Produits pour la Construction proposent des solutions d'aménagement intérieur et extérieur permettant d'augmenter le confort de l'habitat : plâtre, isolation acoustique et thermique, revêtement de façades, toiture, canalisation.

- **Le Pôle Distribution Bâtiment**

La Distribution Bâtiment apporte au Groupe une connaissance intime des besoins des clients : les professionnels du bâtiment, les particuliers à projets et les grandes



## Master Qualité et Performance dans les Organisations

entreprises. Elle sert les marchés de la construction neuve, de la rénovation et de l'aménagement de l'habitat.

La fabrication du verre fonde son métier historique. Aujourd'hui, le pôle vitrage est organisé en 4 entités complémentaires, centrées autour de la production et de la transformation du verre plat.

- **SAINT-GOBAIN GLASS** produit les verres de base
- **SAINT-GOBAIN GLASS SOLUTIONS** transforme et commercialise des produits pour le bâtiment, l'isolation, le vitrage et la décoration
- **SAINT-GOBAIN GLASS SEKURIT** développe son activité vers le secteur de l'automobile
- **SAINT-GOBAIN SPÉCIALITÉS** oriente sa production vers des marchés spécifiques : l'électronique, l'électroménager, la protection incendie...

### Le réseau GLASSOLUTIONS Saint-Gobain

GLASSOLUTIONS appartient au pôle « Matériaux Innovants » du groupe Saint-Gobain; transforme et commercialise une large gamme de vitrages, de la construction neuve à la rénovation, aussi bien pour les applications extérieures qu'intérieures.

Le réseau comprend aujourd'hui une soixantaine d'établissements répartis sur tout le territoire français.

Les compétences de GLASSOLUTIONS se retrouvent également à travers plusieurs marques spécialisées dont je site, Pradel le spécialiste du miroir et aménagements intérieurs.

## II. L'entité Pierre Pradel

La société Pierre PRADEL Paris, filiale du groupe Saint-Gobain, distribue des produits finis à base de verre pour les univers de la salle de bain, de la cuisine et de la décoration intérieure, pour la GSB et les négoce spécialisés européens.

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

Fondée en 1977, à l'origine, c'est sous le nom de DISTRIBAT que la société développe une gamme pour l'aménagement de la maison à destination des magasins de bricolage. En 1997, DISTRIBAT devient PIERRE PRADEL PARIS (Située à GENNEVILLIERS (HAUTS-DE-SEINE). En 2000, le groupe SAINT-GOBAIN fait l'acquisition de PIERRE PRADEL PARIS, leader sur le marché du miroir décoratif. Pierre Pradel est devenu spécialiste dans les miroirs et les produits verriers, en vendant différentes gammes pour le réseau négoce professionnel et aussi pour le réseau GSB (Grande Surface de Bricolage) à savoir : les radiateurs et sèches-serviettes, plans vasques, lave-mains, Armoire de toilette, Miroirs lumineux, Miroirs décoratifs et cosmétiques et aussi les Miroirs simples.

[2]

### 1. Structure de la société Pradel

La société Pradel se constitue d'un directeur d'établissement, d'une direction administrative et financière et de quatre services : le service centrales d'achats et des comptes clés, le service administration des ventes, le service marketing et le service logistique/achats. Finalement la force de ventes repose sur 12 commerciaux qui sillonnent la France et la Belgique.

La société Pierre Pradel est rattachée directement à des fournisseurs pour l'achat des produits et ensuite la réalisation des ventes au prêt des clients; une entité production n'est donc pas disponible dans la société.

## III. Contexte, problématique, objectifs et enjeux

### 1. Système de management de la qualité

Selon la norme ISO 9000, Un SMQ est un système dynamique qui évolue dans le temps par le biais de périodes d'amélioration qui comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés [3].

### 2. Principe du management de la qualité :

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

Dans le document de l'ISO sur les principes du management de la qualité qui cite : « les PMQ peuvent servir de base pour guider l'amélioration des performances d'un organisme » [4].

Il existe sept principes de management de la qualité selon L'ISO, qui peuvent être traité de manière différente selon des priorités différentes en adéquation avec l'organisme.

### 1. Orientation client

La satisfaction des clients quant à leurs attentes, est une étape très importante, qui devrait être allié aux objectifs de l'organisme, dans le but de fidéliser les clients.

### 2. Leadership

Dans le but d'atteindre les objectifs souhaités, tout organisme doit être clair et précis sur sa finalité, et implique le personnel dans toutes les étapes d'amélioration.

### 3. Implication du personnel

L'implication du personnel est une étape primordiale, ce qui permet à tout organisme d'avancer au mieux dans un esprit de confiance et de partage, et d'avoir une démarche efficaces quant à l'atteinte des objectifs définit.

### 4. Approche processus

L'approche processus permet d'avoir une vision claire et compréhensible des étapes du système de management de la qualité, ce qui mène à une prise de décision plus précise.

### 5. Amélioration

La performance est allier à l'amélioration en continue, en interne ou externe de tout organisme.

### 6. Prise de décision fondée sur des preuves

La prise de décision doit être basée sur une grande objectivité, et une confiance entre toutes les parties concernés ; il faut mesurer le pour et le contre et comprendre les enjeux, ça nécessite une bonne compréhension des analyses établit sans aucune interprétation subjective.

### 7. Management des relations avec les parties intéressées

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

Les performances d'un organisme sont liées à toute relation interne ou externe. Le niveau de relation avec les parties externe doit être géré et établi dans le cadre que ce dernier n'impacte pas sur les performances.

### 3. Action du stage

Mes actions pendant ce stage de fin d'études ont pour but de faire évoluer et d'améliorer le système de management de la qualité et du service après-vente de la société. Dans le but d'atteindre les objectifs, la compréhension du fonctionnement et de la vision de la société est l'une des premières étapes à maîtriser. La mise en place par la suite d'une analyse des risques permet de cerner tous les problèmes existants ou qui ont la possibilité d'exister au sein de la société, afin de mettre en place des plans d'actions adéquats et pertinents. L'analyse des risques doit se porter sur tous les points se rattachant de près ou de loin à l'évolution de la société, à savoir les risques produits, les risques organisationnels interne et externe, les risques du personnel et finalement le plus important les risques clients.

### 4. QQQQCP

Pour mieux comprendre la problématique au sein de Pradel un QQQQCP a été établi, il permet d'avoir les réponses adéquates afin de cerner les problèmes et les missions à réaliser au sein du stage.

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

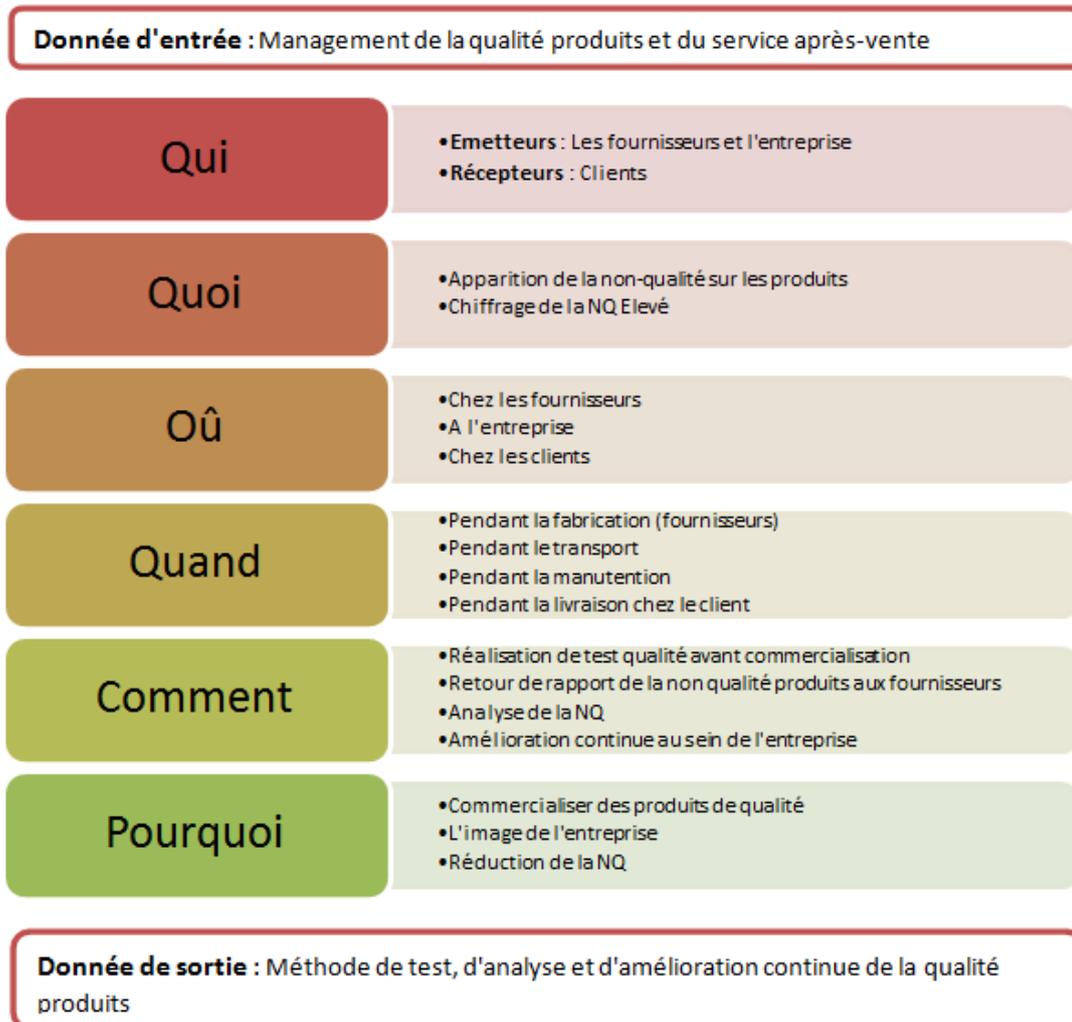


Figure 2 : QQOQCP du contexte du stage [5]

### 5. Analyse SWOT

L'analyse SWOT du non anglais Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, (Forces, Faiblesses, Menaces, Opportunités), permet de mettre en évidence les forces et faiblesses internes de la société et de connaître les opportunités et menaces externe afin d'obtenir une meilleure identification des points critiques pour mieux agir.

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

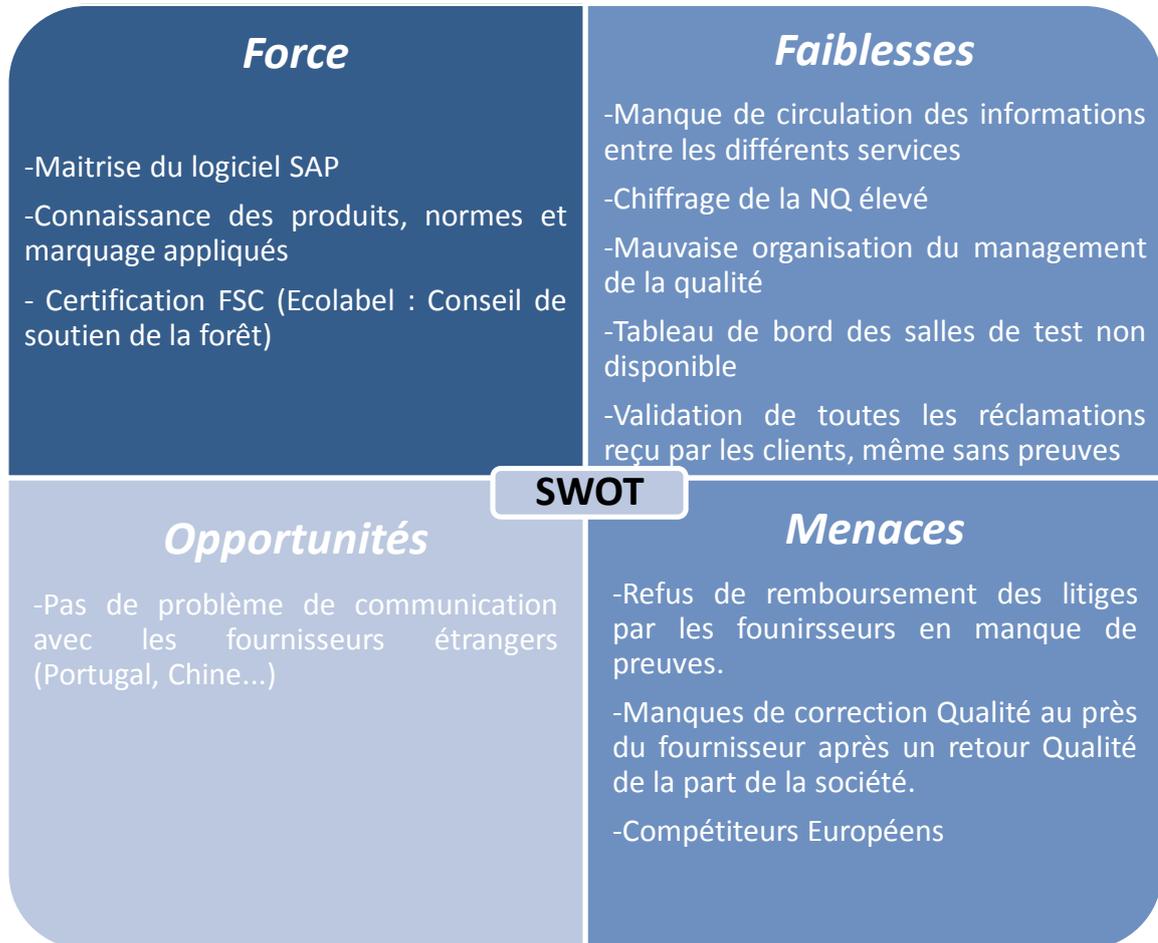


Figure 3 : Analyse SWOT de la société Pradel [5]

## 6. Benchmark concurrentiel [6] [7]

La société Pradel est dans un contexte concurrentiel élevé, puisqu'elle compte plusieurs concurrents à travers l'Europe, mais ses premiers concurrents sont ses clients, puisqu'ils peuvent devenir des clients potentiels directement des fournisseurs de Pradel.

Le benchmark est, dans un contexte marketing, une démarche d'observation et d'analyse des pratiques marketing utilisées et des performances atteintes par d'autres entreprises. Ces entreprises observées et analysées peuvent appartenir à la concurrence ou être des acteurs pouvant avoir des modes de fonctionnement réutilisables par l'entreprise commanditaire du benchmark. On parle alors de benchmark concurrentiel ou de benchmark sectoriel [6].

Le benchmark concurrentiel est une démarche d'observation et d'analyse des pratiques utilisées par la concurrence. Le benchmark concurrentiel peut avoir trait à

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

l'observation des pratiques managériales, mais il peut également se faire dans le domaine des pratiques marketings et commerciales. Le benchmark concurrentiel se distingue de la veille concurrentielle dans la mesure où celle-ci est permanente [7].

Le tableau ci-dessous représente les principaux concurrents de Pierre Pradel à travers l'Europe.

Dénomination	<i>MP GLASS</i>	<i>NORASIA SOURCING</i>	<i>KRISTALL FORM</i>	<i>DUBIEL VITRUM</i>
<b>Secteur d'activité</b>	Commerce de gros (commerce interentreprises) d'appareils sanitaires et de produits de décoration	Commerce de gros (commerce interentreprises) d'autres biens domestiques	Fabricant de miroirs et d'accessoires intérieur	Equivalent Pradel.  Vente des miroirs lumineux et cosmétique.
<b>Caractéristiques</b>	société par actions simplifiée est en activité depuis 6 ans. Installée à LYON, France	société par actions simplifiée est active depuis 14 ans. Installée à WASQUEHAL, France	Société à responsabilité limitée. Installée en Allemagne	Installée en Pologne
<b>Périmètres</b>	International	International	International	International

Tableau 1 : Benchmark concurrentiel de la société Pradel [5]



## Master Qualité et Performance dans les Organisations

- **Enjeux pour Pierre Pradel versus ses compétiteurs**

L'enjeu principal pour Pradel versus ses compétiteurs, c'est la qualité, un service qui n'est pas présent au sein de la société et qui joue un rôle très important quant à la satisfaction des clients et à l'amélioration continue du système de management de la qualité des produits.

Dans un article publié sur Les Echos La démarche qualité est un enjeu pour la compétitivité de nos entreprises : « par Pascal Faure - Dans un contexte mondial fortement concurrentiel, les entreprises ont besoin de gagner en performance pour améliorer leur compétitivité et développer leurs exportations. La qualité est, à ce titre, un enjeu stratégique pour nos entreprises » [8].

### **7. Niveau de culture qualité actuelle au sein de la société**

Pour gérer la qualité des produits au sein de Pradel, des salles de test ont été mises en place, afin de tester par échantillonnage et par arrivage, les produits avant commercialisation, d'établir des fiches de contrôle Qualité, des rapports d'inspection à la fin de chaque test et faire éventuellement des rapports aux fournisseurs en cas de problèmes.

De nos jours, la société ne possède pas de service qualité propre ni de responsable qualité.



# Chapitre 2 : Management de la qualité produit et du service après-vente

Ce chapitre met en avant l'intérêt de l'évolution et de l'amélioration du management de la qualité produits et du service après-vente, et démontre la robustesse et la pertinence de la démarche choisie pour aboutir aux objectifs.

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

L'amélioration du système de management de la qualité produit et service après-vente peut se faire à travers la mise en place d'une démarche adéquate qui répond à tous les problèmes, suite à une analyse des risques qui sera établie autour de plusieurs points.

### I. Analyse des risques

La compréhension des risques Qualité que peut rencontrer une société est une étape importante à l'amélioration et à l'évolution du système de management de la qualité.

L'analyse des risques doit impliquer l'ensemble du personnel de l'organisme, afin d'avoir des points de vue divers et variés. Cette analyse concerne les risques déjà existants au sein de l'organisme ou bien ceux qui ont la possibilité de se produire. L'étude doit être faite au niveau de tous les axes qui peuvent corrompre de loin ou de près à la qualité de l'organisme.

Selon la norme ISO 9001, L'approche par les risques est essentielle à l'obtention d'un système de management de la qualité efficace ; un organisme doit planifier et mettre en œuvre des actions face aux risques et opportunités. La prise en compte à la fois des risques et des opportunités sert de base pour améliorer l'efficacité du système de management de la qualité, obtenir de meilleurs résultats et prévenir les effets négatifs [9].

L'évaluation des risques sera autour de trois points : le Risques produits, le Risque organisationnel Interne et Externe de la société, le Risque des opérateurs et finalement le risque clients.

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

<b>Risque produit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque Correspondant à la non conformité d'un produit, d'un défaut ou à la casse d'un produit à la réception.</li> </ul>
<b>Risque organisationnel interne et externe de la société</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque survenant suite à un manque de compétences, de formations, un manque de clarté et de partage d'informations ou encore une mauvaise gestion des processus interne.</li> </ul>
<b>Risque des opérateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques qui surviennent suite aux différentes manutention dans le dépos (mauvaise manipulation, mauvaise signalisation...).</li> </ul>
<b>Risque clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de perte des clients suite à un retard de livraison, à un produit défectueux ne répondant pas aux attentes du client ce qui entraine la perte de l'image de Qualité de la société.</li> </ul>

Tableau 2 : Approche par les risques dans la société [5]

La démarche d'amélioration continue, se base sur les 7 principes du management de la qualité selon le manuel de l'ISO : « Principes de management de la qualité » [4]. L'ordre de mise en place ou le nombre de principes employés n'est pas important, étant donné que les objectifs changent d'une entreprise à une autre suite à l'analyse des risques.

- ❖ La démarche commence par la fixation de la finalité de la direction, et la précision du niveau d'implication de chaque service ou du personnel en général, au sein de chaque étape.

Il faut veiller à :

- Partager la finalité et les objectifs à atteindre ainsi que les stratégies à suivre avec l'ensemble du personnel concerné.
- Motiver et encourager le personnel à atteindre les objectifs au sein d'un environnement basé sur la confiance.
- S'assurer que l'ensemble du personnel a compris les objectifs du management de la qualité à atteindre.
- Favoriser la communication tout au long de la démarche.

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

- Faire des réunions hebdomadaires pour un partage d'informations et une réorientation si nécessaire.
  - Encourager l'innovation et le partage de nouvelles propositions.
- ❖ Une approche par les processus est efficace au sein du management de la qualité produits, cela permet d'obtenir des résultats de manière plus efficace et efficiente, et d'avoir une vision claire du système mis en place et des améliorations à apporter.

Le management de la qualité produits, nécessite une bonne maîtrise des étapes de passage des produits avant commercialisation, cela permet de mettre en place des plans d'amélioration efficaces et adéquats :

- **Processus de développement produit**

Un produit avant d'être livré aux clients passe par plusieurs étapes, ce qui peut mener facilement à une Non Qualité du produit que ce soit en interne ou en externe. Le produit est piloté par un ou plusieurs acteurs avec des implications par d'autres acteurs, cela permet une meilleure organisation et gestion.

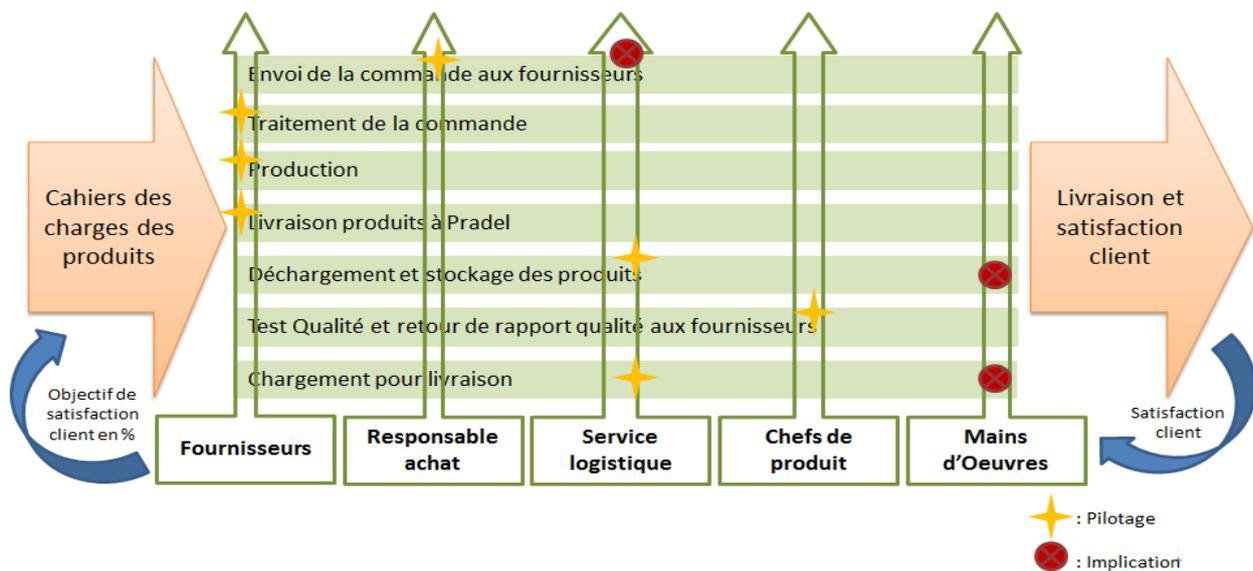


Figure 4 : Processus des acteurs concernés par chaque étape du cycle de vie d'un produit, avant commercialisation chez Pradel [5]

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

### II. Critères qualité produits et service après-vente pour le client

Selon la norme ISO 9000, un organisme axé sur la qualité favorise une culture se traduisant par un comportement, des attitudes, des activités et des processus qui fournissent de la valeur par la satisfaction des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes. La qualité des produits et services d'un organisme est déterminée par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes [3].

Le client a toujours une Qualité souhaitée quant aux produits achetés, certes cette dernière peut comporter un écart avec la Qualité obtenue, cet écart est la Non-Qualité qui engendre un coût, une perte en chiffre d'affaire et des réclamations client.

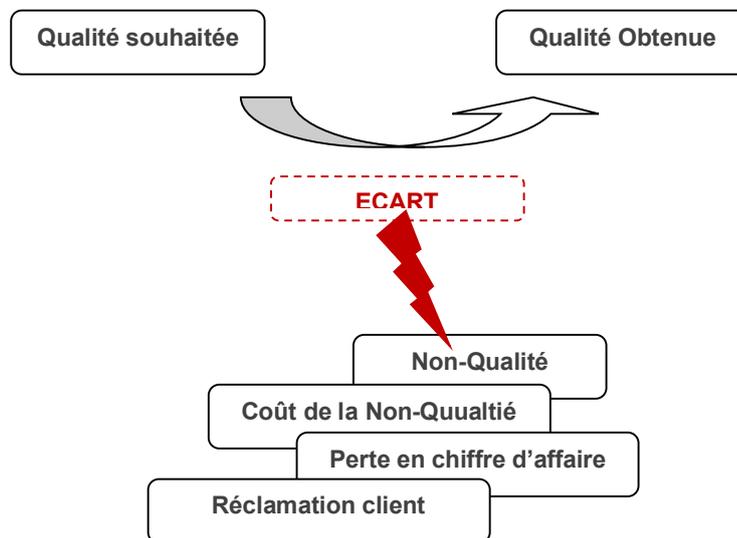


Figure 5 : Conséquence de non obtention de la qualité souhaitée [5]

Le client souhaite toujours des réponses rapides aux réclamations faites et un service après-vente disponible et à l'écoute, c'est l'étape qui permet de fidéliser encore le client après une Non-Qualité qui engendre dans la plupart des cas une perte de clients : cette dernière doit être efficace et réactive afin d'améliorer l'image de l'organisme.

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

Il convient d'accuser réception immédiatement de chaque réclamation auprès du réclamant. Il convient de traiter les réclamations rapidement en fonction de leur urgence. Il est recommandé, par exemple, de traiter immédiatement les problèmes importants. Il convient de traiter les réclamants avec courtoisie et de les tenir informés de l'avancement de leur réclamation tout au long du processus de traitement des réclamations [10].

- Le management de la qualité produits doit avoir comme principe la fidélisation des clients à travers la connaissance des clients à fort valeurs ajoutés pour l'organisme ; la compréhension de leurs besoins et leurs attentes et surtout allier ces derniers aux objectifs de l'organisme.

### III. Les actions préventives et correctives mises en place ou à prévoir suite à l'analyse des risques qualité

Afin d'accroître la Qualité des produits, de fidéliser les clients et de diminuer le chiffre de la Non-Qualité, il faut mettre en place des plans d'amélioration, à savoir des actions préventives et/ou correctives. Ces plans d'actions doivent répondre à l'analyse des risques faite en amont au sein de la société.

Des actions préventives et correctives peuvent déjà être mises en place au sein de l'organisme, quant à la phase d'amélioration, de nouveaux plans d'actions doivent être planifiés.

	Actions préventives	Actions correctives
<b>Risque produit</b>	<p>-Mise en place de salle de test, afin de vérifier la conformité des produits reçus par les fournisseurs.</p> <p>Procéder par échantillonnage, au hasard des produits, dès la</p>	<p>-Faire un retour qualité auprès des fournisseurs si jamais le produit n'est pas conforme.</p>

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

	réception et mise en place dans les salles de test avec précautions et de manière très minutieuse.	
<b>Risque organisationnel interne et externe de la société</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un système d'information à jour accessible par l'ensemble du personnel (SAP par exemple), qui permet à la société une gestion de tout son système d'information, à savoir la gestion des produits, des commandes, des réceptions, du stock, des prix, des clients, des tests Qualité etc...</li> <li>- Recrutement de personnels qualifiés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planifier des formations.</li> <li><b>-Partage d'informations en permanence entre l'ensemble des services de la société de façon claire et avec transparence.</b></li> <li><b>- Mise en place d'un tableau de bord dans les salles de test qualité.</b></li> <li><b>- Faire une analyse PARETO mensuelle pour l'analyse de la Non-Qualité afin de mettre en place des plans d'actions au fur et à mesure.</b></li> <li><b>- Mise en place d'une procédure de gestion des réclamations par catégories dans le but de diminuer les coûts de la NQ.</b></li> </ul>
<b>Risque des opérateurs</b>	- Mise en place de signalisation et de mode opératoire dans le dépôt.	Prévoir des formations de groupe si nécessaire.

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

<p><b>Risque clients</b></p>	<p>-Respect des délais de livraison.</p> <p>-Fidéliser les clients grâce à des produits de qualité.</p>	<p>-Faire un avoir pour les clients, suite à une réclamation répondant aux nouvelles procédures qui seront mises en place.</p> <p>- Etre à l'écoute et être réactifs aux réclamations des clients.</p>
		<p> : Actions planifiées, non mises en place au sein de la société Pradel.</p>

Tableau 3 : Actions préventives et correctives mises en place ou à prévoir [5]

Afin de mieux aboutir aux missions du management de la qualité produits et du service après-vente, la mise en place du cycle PDCA permet de mettre en place une meilleure organisation, et une vue d'ensemble des actions à mettre en place et à prévoir.

### IV. Cycle PDCA

Le cycle PDCA de non anglais Plan, Do, Check, Act (Planifier, Réaliser, Vérifier et Agir) a pour but une amélioration continue de la qualité, selon la norme ISO 9001 [11], Le cycle PDCA peut s'appliquer à tous les processus et au système de management de la qualité dans son ensemble ; Le cycle peut être décrit succinctement comme suit :

- **Planifier:** établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme, et identifier et traiter les risques et opportunités;
- **Réaliser:** mettre en œuvre ce qui a été planifié;
- **Vérifier:** surveiller et (le cas échéant) mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats;

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

- **Agir:** entreprendre les actions pour améliorer les performances, en tant que de besoin.

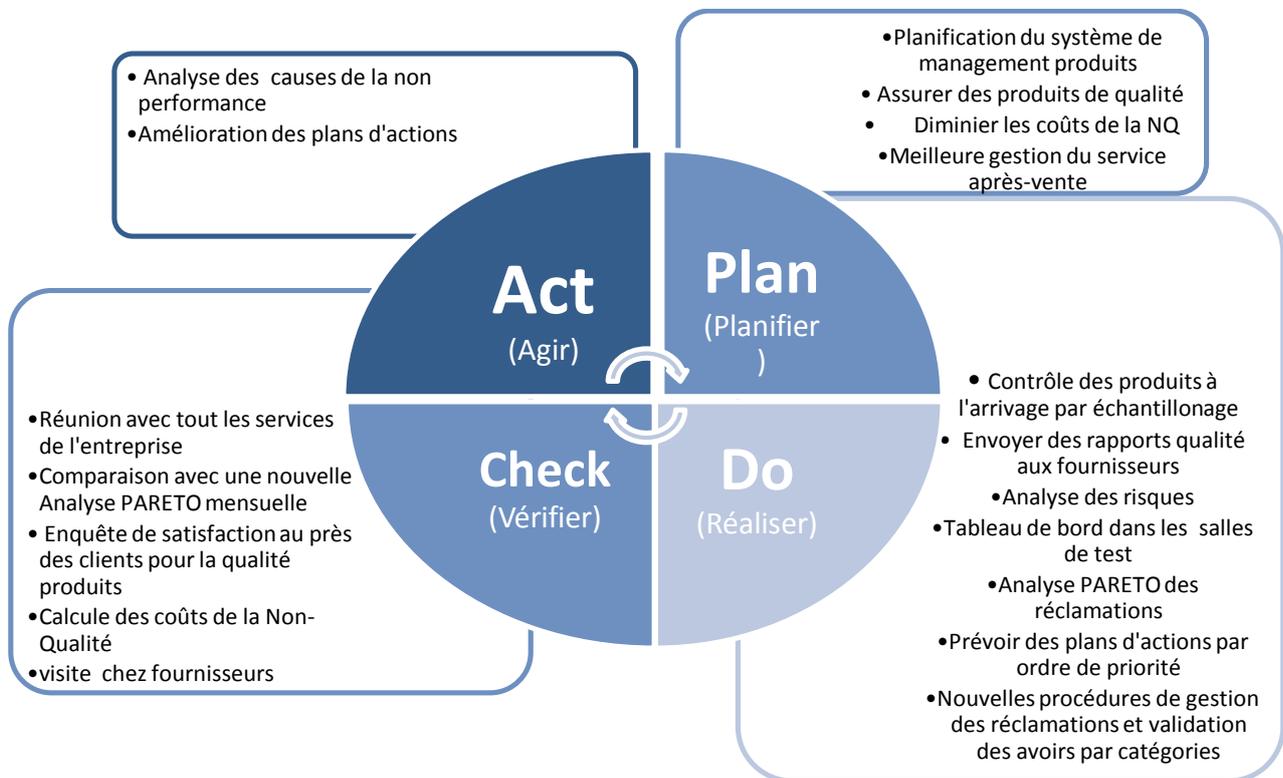


Figure 6 : Cycle PDCA d'amélioration continue au sein PRADEL, [5]

Le test des produits avant commercialisation permet de s'assurer de la qualité souhaitée du produit, et de faire une correction si nécessaire, afin de fournir aux clients la Qualité attendue.

Il faut prévoir une durée bien précise pour le test du fonctionnement et endurance, ou avec de la résistance à la charge et à l'arrachement : mettre en place une durée jugée nécessaire pour aboutir à une conclusion efficace sur la qualité du produit.

La documentation est très importante au niveau du management de la qualité, ça permet de garder une trace et un suivi de la qualité des produits, il est donc nécessaire de documenter les contrôles qualité produits :

### Type de document

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

- **Contrôle visuel de la palette et du produit** : *Fiche de contrôle Qualité [Annexe 1]*
- **Conclusion sur la qualité du produit à la fin du test** : *Rapport d'inspection [Annexe 1]*
- **Disfonctionnement du produit durant le test** : *Rapport aux fournisseurs avec preuves*

Tableau 4 : Documentation tenue, lors des contrôles qualité [5]

Les salles de test des produits doivent contenir un tableau de bord compréhensible par toute personne externe ou interne à la société lors de la visite des salles. Le tableau de bord permettra de connaître le planning des tests, de l'examiner et de comprendre le test établi sur chaque produit ainsi que sa durée. Il doit être mis à jour régulièrement, à chaque changement du planning de livraison au sein du service logistique et doit être accessible par tous les services de la société, ce qui permettra une remontée d'information claire et précise.

Le tableau de bord met en avant les principales informations à savoir : Le nom du produit, la désignation, la référence Pradel, la quantité reçue, le nombre d'échantillons mis en test, la durée du test, la description du test et finalement le document de référence (Fiche de contrôle qualité et Inspection-report).

### V. Analyse de la Non-qualité

L'amélioration du management de la qualité nécessite une analyse de la Non-qualité afin de mettre en place un plan d'amélioration adéquat suite aux résultats obtenus.

- La Non-qualité est l'écart entre la qualité souhaitée et la qualité obtenue, cette dernière engendre des coûts et son analyse a pour objectif final de mettre en place un plan d'action qui va permettre une réduction des coûts de perte au sein de la société.

Le Coût d'un produit chez Pradel se calcule de la façon suivante :

Coût du produit = Coût d'achat + Coût de transport + Coût de la qualité (Coût de la non qualité interne et externe)

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

A travers ce calcul on peut obtenir le chiffrage de la non qualité, cette dernière étant divisée en deux catégories, la non qualité interne et externe.



Figure 7 : Le Coût de la Non-Qualité [5]

- **Les coûts de la Non-Qualité** [12]

Les coûts engendrés par la Non-conformités se divisent en quatre catégories : interne, externe, coût de vérification et coût de prévention.

Les coûts résultants des non-conformités internes (détection au sein de l'organisme) : Analyse ou essais à refaire, mauvaise manipulation, pas de sauvegarde, mauvaises données d'entrée, environnement non adapté et critique, produits dégradés, erreur de retranscription, absentéisme,...

Les coûts résultants des non-conformités externes (détection à l'extérieur de l'organisme) : réclamations clients, perte d'image de marque et de clients, non-respect de délais (pénalités de retard),...

Les coûts liés aux vérifications (recherche d'une éventuelle anomalie) : contrôle qualité, frais de sous-traitance, traçabilité, cartes de contrôle, temps et charges opérateurs,...

Les coûts liés à la prévention (origine des causes des anomalies) : gestion de la qualité, évaluation des fournisseurs, formation du personnel, réunions de groupes,...

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

### 1. Démarche de l'analyse de la Non-Qualité

L'analyse de la Non-Qualité peut se faire à travers plusieurs méthodes, tout dépend des exigences de la société et du client final.

L'analyse de la NQ se fera sur plusieurs étapes, en commençant par lister les causes de la Non-Qualité au sein de l'organisme. Il convient ensuite de mettre en place une méthode qui permet de classer les causes par ordre d'importance et de mettre en place les plans d'actions.

Parmi les méthodes qui permettent de classer les causes de la NQ et les plans d'actions par ordre de priorité, on distingue :

- Analyse PARETO [**Méthode choisie pour l'Analyse de la NQ**]
- Cartographie des risques.

- **Diagramme de Pareto**

*Le diagramme de Pareto permet de hiérarchiser les problèmes en fonction du nombre d'occurrences et ainsi de définir des priorités dans le traitement des problèmes. Cet outil est basé sur la loi des 80/20. Autrement dit cet outil met en évidence les 20% de causes sur lesquelles il faut agir pour résoudre 80% du problème. Il sera utile pour déterminer sur quels leviers on doit agir en priorité pour améliorer de façon significative la situation [13].*

Les Etapes de l'étude Pareto :

- 1) Collecte des différents Avoirs et réclamations clients déjà établis durant les six derniers mois.
- 2) Faire un classement par catégories de la NQ.
- 3) Faire un calcul du pourcentage de chaque catégorie.
- 4) Trier les résultats obtenus par ordre d'importance.
- 5) Prélever les catégories ayant les pourcentages les plus élevés (dépassant 80% normalement) et les mettre dans une liste rouge qui devra être pris en charge.

- **Cartographie des risques**

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

La cartographie des risques est une démarche qui permet d'identifier l'ensemble des risques d'un projet, d'une activité ou d'une entreprise (ou de la Non-Qualité par exemple) ; ensuite de les caractériser et les hiérarchiser dans le but de les réduire ou de les contrôler au mieux.

Cette démarche requiert des étapes aux préalables :

- Définition du contexte (Stratégique, organisationnel...)
- Définition du cadre de l'étude
- Identification des risques
- Analyse des risques
- Evaluation du risque
- Traitement du risque

Cartographie des risques

La cartographie des risques permet de classer les risques en trois catégories de criticité à savoir la criticité forte, la criticité moyenne et la criticité faible.

Le classement se fait en se basant sur le diagramme de Farmer (ci-dessous) par un rassemblement entre un niveau de vraisemblance allant de 1 à 4 (Fréquence d'apparition) et un niveau de Gravité allant de 1 à 4 (mis en place selon l'organisme), ce qui permet de classer le risque dans sa bonne catégorie (Risque acceptable ou non acceptable), ainsi ça permet de définir son ordre de priorité ; afin de mettre en place des plans d'actions qui vont permettre de réduire le niveau du risque.

VRAISEMBLANCE	4	Criticité moyenne	Criticité forte	Criticité forte	Criticité forte
	3	Criticité faible	Criticité moyenne	Criticité forte	Criticité forte
	2	Criticité faible	Criticité moyenne	Criticité moyenne	Criticité forte
	1	Criticité faible	Criticité faible	Criticité faible	Criticité moyenne
		1	2	3	4
		GRAVITE			

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

Figure 8 : Cartographie des risques [5]

### 2. Les causes de la Non-Qualité et les plans d'actions mis en place et à prévoir

La NQ peut être scindée par les différentes catégories de réclamation gérées au sein de l'organisme, tout en s'assurant que les différentes catégories de réclamation sont claires, et reflètent une signification précise du type de réclamation reçu de la part des clients, afin d'éviter un faux classement et une compréhension différente par les différents services de la société. Pour chaque catégorie de réclamation, un service doit y être rattaché directement afin d'organiser au mieux la gestion des avoirs au sein de l'organisme.

#### VI. Démarche de hiérarchisation des plans d'amélioration

Pour mettre en place une priorité sur les plans d'actions correctives qui seront mis en place une analyse PARETO sur toutes les catégories de la NQ est nécessaire.

La méthode choisie permet de mettre en place par ordre croissant les catégories des avoirs validés, qui engendrent une perte en Chiffres d'affaire hors taxe de manière fiable, et ainsi facilite la mise en place de plans d'actions correctives et préventives.

Il est nécessaire de faire l'analyse PARETO sur une durée pendant laquelle la société n'a aucune contrainte qui engendre une perte en chiffre d'affaire non habituelle, et qui mènera à de faux résultats.

Il ne faut pas se baser sur la fréquence la plus élevée de la validation d'une catégorie d'avis, et prendre cette catégorie en charge prioritairement, il faut plutôt se baser sur la perte en chiffre d'affaires la plus élevée, et donc il faut faire l'analyse PARETO en se basant sur la perte en chiffre d'affaires.

### 1. Prise de décision pour les plans d'actions à mettre en place pour les catégories engendrant une majorité de NQ

Le prélèvement des catégories de la NQ ayant le pourcentage le plus élevé permet de comprendre au mieux les principales causes de la perte en chiffre d'affaire et ainsi de mettre en place les bons plans d'actions.

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

La prise de décision est une étape assez complexe, elle doit être basée sur tous les données d'entrée et que l'interprétation objective. Il est donc important de comprendre les enjeux et toutes les causes à effet qui peuvent corrompre à des conséquences non souhaitées. La prise de décision doit être basée sur une confiance totale entre les parties concernées.

### 2. Procédures de gestion des réclamations et de validation des avoirs

Il convient que l'amélioration continue du processus de traitement des réclamations et de la qualité des produits soit un objectif permanent de l'organisme.

Pour un traitement efficace et efficient des réclamations des clients, il convient que l'organisme se montre réellement engagé. Il est particulièrement important de démontrer cet engagement et de le promouvoir au niveau de la direction. Il convient qu'un engagement fort à répondre aux réclamations permette à la fois aux employés et aux clients de contribuer à l'amélioration des produits et processus de l'organisme. Il y a lieu d'exprimer cet engagement par la définition, l'adoption et la diffusion de la politique arrêtée et des procédures de résolution des réclamations. Il est recommandé que l'engagement de la direction se manifeste également par la mise à disposition de ressources adéquates [4].

Pour permettre une gestion des réclamations de manière fluide, il faut établir une procédure pour chaque catégorie des réclamations, avec tous les éléments nécessaires à la constitution du dossier de demande d'avoir, et de mettre au clair auprès des différents services toutes les étapes de validation d'un avoir par catégories. Cette démarche est très importante, étant donné qu'elle permet une meilleure gestion des réclamations et validation des avoirs, une meilleure organisation ainsi qu'une transparence auprès de tous les services de la société et auprès des clients.

Les nouvelles procédures de gestion des réclamations par catégories, ont été établies par service, on peut retrouver certains exemples en annexe. [Annexe 2]

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

- **Étapes nécessaires à la mise en place des nouvelles procédures de gestion des réclamations et validation des avoirs**

Pour tout changement au sein d'un organisme, les clients doivent être informés des changements internes par un courrier type qui met en avant les éléments nécessaires à la constitution des dossiers de demande d'avoir par type. Il faut mettre en place un délai (peut changer selon la société) pour que toutes les réclamations reçues répondent à ces exigences.



# Chapitre 3 : Résultats, perspective et recommandation

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

Pendant ce stage de fin d'étude, La société avait besoin de trouver la méthode adéquate pour faire une Analyse de la Non-Qualité ; Après les premiers résultats de l'analyse PARETO qui a permis d'obtenir 20% des causes qui engendrent 80% de la Non-Qualité, des plans d'actions ont été mis en place.

La phase de test a nécessité une nouvelle analyse qui a démontré par ses résultats l'efficacité de la mise en place des procédures de gestion des réclamations par catégories. L'analyse PARETO a été refaite mensuellement, afin de comparer les résultats obtenus avec les précédents, et de prévoir de nouveaux plans d'actions si jamais une amélioration n'a pas lieu, ou n'est pas assez efficace.

Ce stage m'a permis de mettre en place la démarche qui a permis à PRADEL une amélioration de la qualité produit, et une meilleure gestion du système de management de la qualité. Les étapes de l'étude nécessaire à retenir pour un meilleur résultat, sont les suivants :

- **Les étapes de l'étude**
  - ✓ Analyse des risques
  - ✓ Connaître et mettre en place le processus de développement produits
  - ✓ Connaître les critères qualité des clients et leurs attentes
  - ✓ Prévoir des actions correctives et préventives suite à l'analyse des risques
  - ✓ Cycle PDCA pour une meilleure organisation des plans d'actions
  - ✓ Tester les produits avant commercialisation
  - ✓ Faire une analyse de la Non-Qualité
  - ✓ Hiérarchisation des plans d'amélioration
  - ✓ Mise en place des actions par ordre de priorité
  - ✓ Test quotidien pour une amélioration continue



## Master Qualité et Performance dans les Organisations

### Perspective et recommandation

Le management de la qualité produits et du service après-vente, nécessite une personne permanente, au sein du site Pradel ce qui permettra une amélioration continue en permanence, et d'un système Qualité à jour. La durée de réaction à la Non-Qualité sera en temps réel, ce qui mènera à une fidélisation des clients et une amélioration continue beaucoup plus significative et plus importante.

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

### Conclusion

Face à une clientèle très exigeante, la Qualité des produits et du service après-vente est primordiale dans le secteur de la miroiterie et des produits verriers. Afin de fidéliser les clients, plusieurs démarches sont nécessaires dans le management de la Qualité produits et du service après-vente. La Démarche de l'analyse de la Non-Qualité a nécessité plusieurs études au préalable, elle permet de mettre en évidence les causes les plus prioritaires, et ainsi de mettre en place les bons plans d'actions, afin de rester au sein d'une amélioration continue en permanence.

Dans l'absence d'un pôle Qualité, certain points restent encore difficiles à gérer au sein de Pradel, entreprise qui nécessite une personne en permanence au sein du site.

Pour conclure, ce projet était une occasion pour améliorer le système de management de la qualité et du service après-vente au sein de Pradel. Il a permis de démontrer l'intérêt et l'importance de la Qualité dans le but de fidéliser les clients, d'accroître le chiffre d'affaire et ainsi de diminuer le chiffre de la Non-Qualité.

Ce stage m'a permis d'évaluer mon intérêt pour le management de la qualité. Aujourd'hui et grâce à ce stage, j'ai pu me poser les bonnes questions quant à l'orientation de ma carrière professionnelle, et j'ai décidé de m'orienter vers un poste en amélioration continue dans le secteur industriel.

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

# Bibliographie

- [1] « Site officiel du groupe Saint-Gobain ». [En ligne]. Disponible sur : <https://www.saint-gobain.com/fr> [Consulté le: 04-2016].
- [2] « Site officiel du groupe GLASSOLUTIONS, Pierre Pradel Paris ». [En ligne]. Disponible sur : <http://glassolutions.fr/fr/pradel> [Consulté le: 04-2016].
- [3] « ISO 9000, Concept fondamentaux et principe du management de la qualité » [En ligne]. Disponible sur : <http://sagaweb.afnor.org.ezproxy.utc.fr/fr-FR/sw/Consultation/Xml/1417850/?Ing=FR&supNumDos=FA171778> [Consulté le : 04-2016]
- [4] « Principes du management de la qualité » [En ligne]. Disponible sur : <http://www.iso.org/iso/fr/pub100080.pdf>
- [5] « Management de la qualité produit et du service après-ventes », JALAL Samia, Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du stage professionnel de fin d'études, [www.utc.fr/master-qualite](http://www.utc.fr/master-qualite), puis "Travaux" "Qualité-Management", réf n°358, juin 2016.
- [6] « Définition du Benchmark ». [En ligne]. Disponible sur : <http://www.definitions-marketing.com/definition/benchmark/> [Consulté le : 05-2016].
- [7] « Définition du Benchmark Concurrentiel ». [En ligne]. Disponible sur : <http://www.definitions-marketing.com/definition/benchmark-concurrentiel/> [Consulté le : 05-2016].
- [8] « La démarche qualité est un enjeu pour la compétitivité de nos entreprises » [En ligne]. Disponible sur : [http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/11/28/cercle\\_85366.htm](http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/11/28/cercle_85366.htm) [Consulté le : 04-2016]
- [9] « Approche par les risque, ISO 9001 ». [En ligne]. Disponible sur : <http://sagaweb.afnor.org.ezproxy.utc.fr/fr-FR/sw/Consultation/Xml/1417849/?Ing=FR&supNumDos=FA050447> [Consulté le : 05-2016].
- [10] « ISO 10002 : Satisfaction client, traitement des réclamations / Principe directeur / Réactivité » [En ligne]. Disponible sur : <http://sagaweb.afnor.org.ezproxy.utc.fr/fr-FR/sw/Consultation/Xml/1419480/?Ing=FR&supNumDos=FA059310> [Consulté le : 05-2016]
- [11] « Cycle PDCA » [En ligne]. Disponible sur : <http://sagaweb.afnor.org.ezproxy.utc.fr/fr-FR/sw/Consultation/Xml/1417849/?Ing=FR&supNumDos=FA050447> [Consulté le : 05-216]
- [12] « Les coûts de la non qualité » [En ligne]. Disponible sur : [http://www.demarcheiso17025.com/fiches\\_techniques/les\\_couts\\_de\\_la\\_non\\_qualite.html](http://www.demarcheiso17025.com/fiches_techniques/les_couts_de_la_non_qualite.html) [Consulté le : 05-2016].
- [13] « Le diagramme de Pareto ». [En ligne]. Disponible sur : <http://commentprogresser.com/outilpareto.html> [Consulté le: 04-2016].

Master Qualité et Performance dans les Organisations

# Annexe

## Annexe 0 : Fiche d'autoévaluation AVANT et APRES le stage

Activités visées par le métier	Principales connaissances, aptitudes et compétences à mobiliser	Niveau de maîtrise
<p><b>Comprendre son environnement de travail</b></p> <p>1) Veiller et analyser de manière cohérente les besoins, les connaissances, informations, technologies et organisations.</p>	1a) Connaissance des fondamentaux sur l'humain, la technologie, l'économie et l'organisation des sociétés.	0%---20%---40%---60%---80%---100%
	1b) Aptitude à une vision élargie, à un discernement stratégique ainsi qu'à une communication pluridisciplinaire et interculturelle impliquant la maîtrise d'une langue étrangère.	0%---20%---40%---60%---80%---100%
	1c) Compétence en identification, modélisation et évaluation des organisations et des interactions en situation complexe où l'aspect humain est central.	0%---20%---40%---60%---80%---100%
<p><b>Mettre en œuvre une démarche qualité</b></p> <p>2) Concevoir, définir, valider, conseiller, mettre en œuvre et organisationnels.</p>	2a) Connaissance sur les concepts, outils, référentiels et méthodes qualité, les systèmes humains, les technologies associées et la maîtrise des services rendus	0%---20%---40%---60%---80%---100%
	2b) Aptitude à la veille bibliographique, scientifique, normative, juridique, technologique, à la synthèse et à l'acquisition d'une culture de la responsabilité éthique et de la performance durable.	0%---20%---40%---60%---80%---100%
	2c) Compétence en production, validation, évaluation et pilotage de programmes d'amélioration continue centrés sur l'humain, autant sur les aspects scientifiques que technologiques, économiques ou organisationnels.	0%---20%---40%---60%---80%---100%
<p><b>Manager un équipe, gérer un projet</b></p> <p>3) Diriger une équipe, gérer un budget, contribuer aux processus de décision et communiquer autant au niveau institutionnel que via des réseaux interculturels, interdisciplinaires, intergénérationnels et internationaux.</p>	3a) Connaissance des fondamentaux en gestion des ressources humaines, des projets innovants et créatifs et en gestion financière publique ou privée.	0%---20%---40%---60%---80%---100%
	3b) Aptitude à sérier les problèmes, identifier les priorités, réagir aux urgences, travailler en équipe pluridisciplinaire et internationale, et à développer des compétences collectives de créativité.	0%---20%---40%---60%---80%---100%
	3c) Compétence dans l'exploitation des systèmes d'information et dans la communication écrite et orale, utilisant toutes les ressources des nouvelles technologies et des réseaux sociaux.	0%---20%---40%---60%---80%---100%
<p><b>Communiquer sur des résultats innovants</b></p> <p>4) Contribuer au développement continu des connaissances et des pratiques ainsi qu'à l'innovation technologique et organisationnelle dans une dynamique de responsabilité sociétale et de développement durable.</p>	4a) Connaissance des fondamentaux en management des technologies et des organisations, des démarches scientifiques, et des méthodologies de recherche, développement et innovation.	0%---20%---40%---60%---80%---100%
	4b) Aptitude à améliorer en continu ses propres compétences (maîtrise d'une langue étrangère, mise à jour de ses connaissances, évaluation de ses pratiques...) et à innover dans un environnement complexe en transformation rapide.	0%---20%---40%---60%---80%---100%
	4c) Compétence à communiquer et mettre en œuvre les innovations scientifiques, technologiques ou organisationnelles associées à l'amélioration des performances durables et répondant à des mutations économiques et sociétales.	0%---20%---40%---60%---80%---100%

AVANT : 

APRES : 

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

### Annexe 1

#### I. Fiche de contrôle Qualité

Pradel MIRRORS & GLASS		FICHE DE CONTRÔLE QUALITE MIROIRS SIMPLES				
Date:		16/03/2016		N° cde:		4,5E+09
<b>Identification du produit</b>						
Type/modèle :		M NANO 80x120		Référence :		P325159
Marque :						
<b>Matériel de contrôle</b>						
Description		Type/modèle		Date de validité		
<b>Contrôle de conditionnement</b>		<b>Conformité des exigences requises</b>		<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>
Palette	Aspect général	Palette Euro	X			
	Film	Marchandise filmée		X		
	palettisation	Conforme au CDC	X			
	Infos feuille A4 Palette	Correcte			X	
	Bon Code barre VL09	Conforme au CDC	X			
<b>Contrôle de l'emballage Produit</b>		<b>Conformité des exigences requises</b>		<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>
PLV	Lecture optique Gencod	Conforme au CDC	X			
	Infos feuille A3/A2 du PLV	Conforme au CDC	X			
	Qualité du film plastique	Résistant	X			
	Présence de notice A4	Explicite			X	
Qualité carton et impression		Bonne	X			
<b>Contrôle de l'aspect qualitatif du Produit</b>		<b>Conformité des exigences requises</b>		<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>
Bon état général du produit			X			
Vérification état général de(s) plaque(s) à l'arrière + qtité			X			
Bon état des bords de finitions			X			
Bon état des coins de finitions			X			
<b>Contrôle de performance</b>		<b>Conformité des exigences requises</b>		<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>
Bonne qualité optique du miroir			X			
Absence de tâches,rayures, piqûres ou saletés sur miroir			X			
<b>Contrôle géométrique</b>		<b>Conformité des exigences requises</b>		<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>
Conformité forme		Géométrie du produit	X			
Conformité dimension		H x L x P	X			
Qualité matière			X			
<b>Commentaires</b>						
<b>Conclusion</b>				<b>Oui</b>	<b>Non</b>	
Bonne qualité du produit :				X		
Actions à prévoir (cf commentaires)					X	
NOM		Samia JALAL				
SIGNATURE		SJ				

## Master Qualité et Performance dans les Organisations

### II. Rapport d'inspection

		Inspection ARM SEDUCTA 90	
<b>Informations générales</b>			
Rapport N° 1		N° commande	4500358770
Produit inspecté	ARM SEDUCTA 90	Date de réception	16-févr-16
Référence produit	345363	Date de l'inspect	08-mars-16
<b>Résultats de l'inspection</b>			
Accepté	X		
Refusé			
<b>Méthodes d'inspection</b>			
Nombres de produits reç			
Type de contrôles			
Contrôle 1	Test de vieillissement	<input type="checkbox"/>	(Cf MO test de vieillissement)
Contrôle 2	Contrôle visuel produit	<input checked="" type="checkbox"/>	(Cf Fiche de contrôle qualité)
Contrôle 3	Test du système électrique	<input checked="" type="checkbox"/>	
Quantités contrôlées:	Contrôle 1:	Contrôle 2:	Contrôle 3: 1
<b>Détails de l'inspection</b>			
Descriptions	Contrôles	Contrôle 1	Contrôle 2
Contrôle visuel du produit et test de fonctionnement du système électrique, mis en test sous 10 jours			
<b>1. Aspect général du produit</b>			
<i>Commentaires:</i> Pas de non-conformité			
<b>2. Test de collage du miroir lumineux</b>			
<i>Commentaires:</i> Bonne tenue			
<b>3. Conformité du système électrique</b>			
<i>Commentaires:</i> Pas de non-conformité			
<b>4. Qualité du système d'éclairage</b>			
<i>Commentaires:</i> Pas de non-conformité			

Master Qualité et Performance dans les Organisations

Photos			
			
			
Qualité	Responsable du site		
S.Jalal	P. Mongin		
<u>Bonne qualité du lot de fabrication</u> Accepté <input checked="" type="checkbox"/> Rejeté <input type="checkbox"/> signature SJ	Accepté <input type="checkbox"/> Rejeté <input type="checkbox"/> signature		

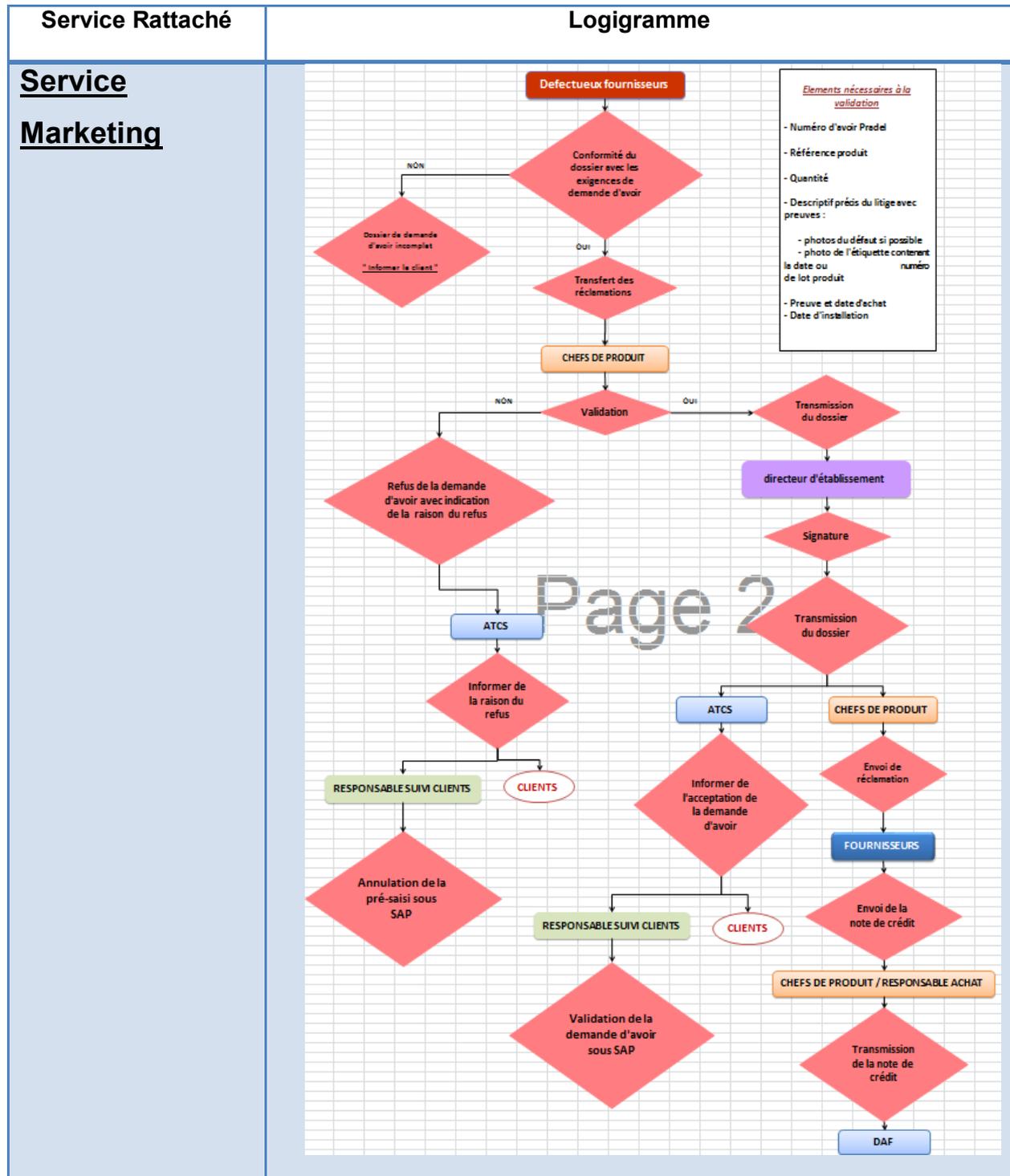
## Master Qualité et Performance dans les Organisations

### III. Tableau de bord de la salle de test

Nom	Désignation	Réf PRADEL	Quantité reçu	Nombre d'échantillon mis en test	Durée du test	Description du test	Document de référence
EXBANHO	ARM TINA 60x80x32	P160005	20	2	/03/2016 - /03/2016	Contrôle qualité visuel / test du système électrique	FCQ + IR
EXBANHO	ARM SEDUCTA 66x50x15	P165367	52	3	08/03/2016 - 18/03/2016	Contrôle qualité visuel / test éclairage	FCQ + IR
AURYS	M NANO 120 80x120	P325159	608	5	16/03/2016 - 26/03/2016	Contrôle qualité visuel / test du système de fixation	FCQ + IR
AURYS	M SEDUCTA 60x90 RECTANGULAIRE	P325369	500	5	15/03/2016 - 25/03/2016	Contrôle qualité visuel / test du système de fixation	FCQ + IR
BATHNOLOGY	Decibel 60	P556182	360	6	09/03/2016 - 19/03/2016	Contrôle Qualité visuel / test du système électrique	FCQ + IR
BATHNOLOGY	Decibel 120	P556217	76	6	10/03/2016 - 20/03/2016	Contrôle Qualité visuel / Test du système électrique	FCQ + IR
MDF	fixations inclinable	85792		1	11/03/2016 - 26/03/2016	Test de résistance aux poids	IR
Exbanho	ARM SEDUCTA 90	345363		1	08/03/2016 - 18/03/2017	Contrôle Qualité visuel / Test du système électrique	FCQ + IR
							FCQ : Ficher de contrôle Qualité IR : INSPECTION REPORT

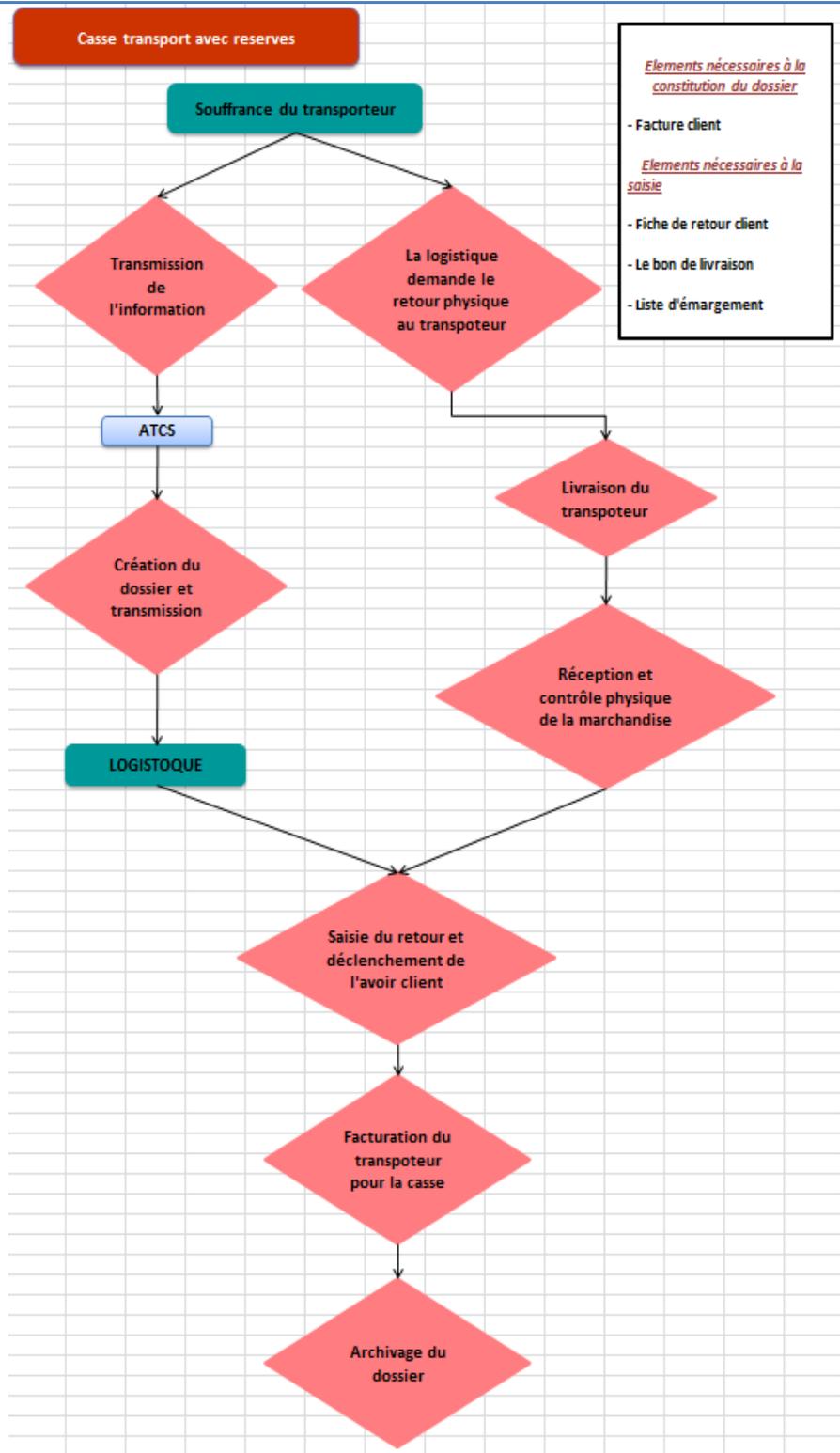
Master Qualité et Performance dans les Organisations

**Annexe 2 : Exemple de procédure de gestion des réclamations par service**



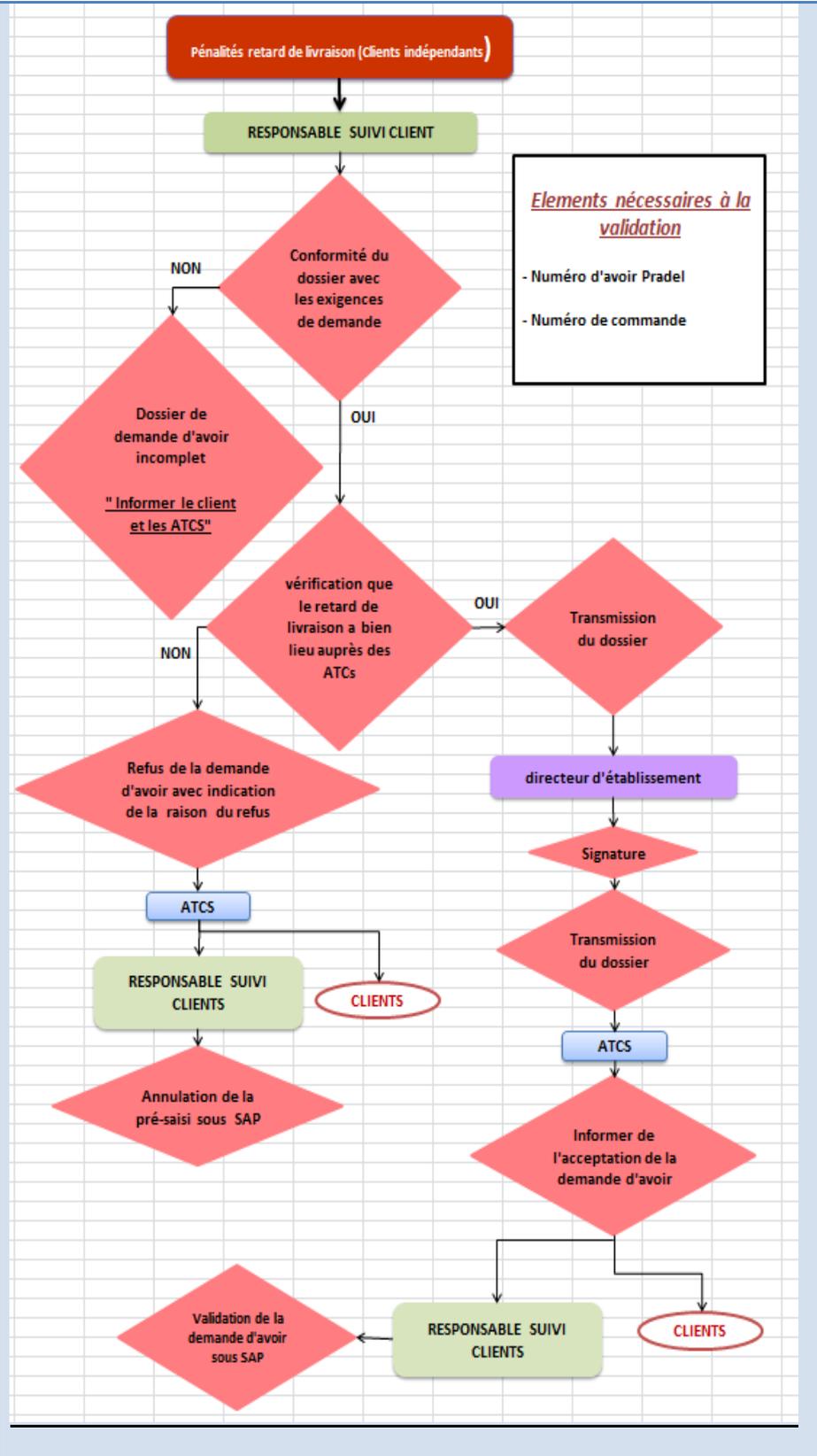
Master Qualité et Performance dans les Organisations

**Service**  
**Logistique**



## Master Qualité et Performance dans les Organisations

### Suivi Client



Master Qualité et Performance dans les Organisations

**Administration  
des ventes**

