

Développer et gérer la qualité

SOMMAIRE

Leçon

Exercices

Solutions

Développer et gérer la qualité

Objectifs didactiques du module

1.2.1.4	Evaluer la qualité du service	2.2.2.1	Définir des processus de travail de manière consciente et efficace
1.4.3.1	Connaître le système de gestion de la qualité	3.1.1.3	Connaître l'image de marque de l'entreprise formatrice
1.6.1.2	Décrire les processus de travail	3.3.8.4	Décrire les processus de production
1.6.1.3	Analyser les processus de travail		

Exercices demandés et objectifs correspondants

1	Reconnaître les normes de qualité dans l'entreprise formatrice	1.4.3.1
2	Poser des questions sur la satisfaction de la clientèle	1.2.1.4
3	Examiner les processus de travail	1.6.1.3
4	Définir et décrire un processus de travail au moyen d'un diagramme de flux	1.6.1.2 2.2.2.1
5	Décrire une chaîne de qualité dans l'entreprise formatrice	3.3.8.4
6	Identifier et éviter les défaillances	
7	Rédiger une annonce de panne pour un photocopieur	1.2.1.4
8	Décrire l'image de marque de l'entreprise formatrice	3.1.1.3
9	Formuler des règles de comportement	1.2.1.4 1.4.3.1

Propositions d'exercices pratiques

Rédiger une annonce de panne pour un photocopieur

Définir et décrire un processus de travail au moyen d'un diagramme de flux

Poser des questions sur la satisfaction de la clientèle

Poser des questions sur la satisfaction des apprentis

Se familiariser avec les notions de l'assurance qualité

Etablir un formulaire personnel pour un nouvel apprenti

Définir une échelle de valeurs personnelle

Décrire une chaîne de qualité dans l'entreprise formatrice

Reconnaître les normes de qualité dans l'entreprise formatrice

Formuler des normes/règles de comportement

Pour des raisons de lisibilité, ce texte a été rédigé en utilisant par défaut la forme masculine. Les lectrices voudront bien nous en excuser et considérer qu'il n'y a là nulle volonté d'exclusion de notre part.

Basée sur les objectifs du guide méthodique type standard et du guide méthodique type de la branche « service et administration »

Développer et gérer la qualité

LEÇON : SOMMAIRE

1. Le cas de « Martens & Co »
2. Pourquoi la gestion de la qualité est-elle importante ?
3. Comment les normes de qualité influent-elles sur le travail ?
4. Qu'entend-on par chaîne de qualité ?
5. Comment peut-on gérer la qualité ?
6. Que doit-il se passer avant l'introduction d'un système de gestion de la qualité ?
7. Quelles étapes doivent-elles être franchies pour introduire un système de gestion de la qualité ?
8. Comment peuvent se présenter des formulaires uniformes relatifs à la gestion de la qualité ?
9. Quelles sont les exigences de la norme d'assurance qualité ISO 9001:2000 ?
10. Quels problèmes peut-on éventuellement rencontrer lors de l'introduction d'un système de gestion de la qualité ?

Tableau récapitulatif

Développer et gérer la qualité

1. Le cas de « Martens & Co »

L'entreprise « Martens & Co. » est un service de traiteur (livraison de repas et de boissons) pour hôpitaux, maisons de retraite et institutions similaires. Romain y fait son apprentissage de commerce.

Besoins de la clientèle, lois, normes

Romain sait que des normes en matière de qualité doivent être satisfaites lors de la fabrication d'un bien ou de la fourniture d'une prestation. Ces normes se fondent, d'une part, sur les besoins de la clientèle (exemple : alimentation saine et équilibrée) et, d'autre part, sur des dispositions légales (exemple : en matière d'hygiène).

2. Pourquoi la gestion de la qualité est-elle importante ?

Qu'entend-on par qualité ? Et pourquoi est-elle si cruciale ?

Définition de la qualité

La qualité est définie comme suit :

- La qualité se rapporte à des produits et à des services finis.
- La qualité se rapporte également à l'organisation et aux processus d'une entreprise donnée.
- La qualité est influencée par chaque collaborateur de l'entreprise et est donc tributaire d'un personnel qualifié.
- La qualité doit s'adapter aux attentes de la clientèle.
- La qualité relève des tâches de l'entreprise et doit être planifiée par la direction.
- La qualité fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise.

Objectifs de la gestion de la qualité

On peut donc déduire de ces caractéristiques l'objectif de la gestion de la qualité.

L'assurance qualité doit permettre de satisfaire surtout deux groupes d'intéressés importants d'une entreprise : la clientèle et le personnel.

Clientèle

Le client veut avant tout un produit final de bonne qualité. Il veut aussi un conseil compétent ainsi qu'un service après-vente efficace et souhaite qu'on le traite correctement. Il restera fidèle à une entreprise s'il remarque qu'elle prend ses suggestions ou critiques au sérieux et qu'elle élimine toute défaillance éventuelle. Elle réussira alors à mieux le fidéliser.

Personnel

Tous les collaborateurs doivent être convaincus de la chose suivante :

« Mon travail influe directement sur la qualité. J'assume donc une grande responsabilité, mais mes compétences sont également très élevées. » Par le biais de ses compétences, le collaborateur est habilité à agir de manière autonome pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Tous les collaborateurs sont gagnants lorsque les étapes de travail en amont sont accomplies sans erreur. Ceux qui sont en contact direct avec la clientèle sont également gagnants lorsqu'un client est satisfait et que les réclamations sont rares.

Satisfaction de la clientèle et satisfaction du personnel vont de pair. La présence de collaborateurs satisfaits au sein de l'entreprise permet de créer une bonne ambiance de travail. Réciproquement, une bonne ambiance au travail alliée à des prestations impeccables influe de manière positive sur la satisfaction de la clientèle.

3. Comment les normes de qualité influent-elles sur le travail ?

Normes de qualité/règles de comportement

Les normes de qualité servent d'outil de mesure. Elles fixent les exigences posées aux activités, aux processus, à la gestion et à l'organisation d'une entreprise. Les collaborateurs reçoivent à cet égard des instructions précises sur la manière d'effectuer leur travail. En respectant ces règles de comportement, ils satisfont aux normes de qualité. Les règles de comportement sont nécessaires partout où des sources d'erreurs existent.

Souhaitant effectuer correctement son travail, Romain se renseigne sur les normes de qualité et règles de comportement en vigueur dans son entreprise.

A propos des trois paramètres standard que sont

- l'écoute de la clientèle,
- l'esprit d'équipe,
- la qualité et la performance,

il trouve notamment les règles de comportement ci-après.

Norme de qualité « Ecoute de la clientèle »

Je suis à l'écoute de la clientèle quand j'adopte le comportement suivant :

J'accueille toujours le client de manière personnalisée en utilisant son nom de famille, et me présente par mon prénom, mon nom et ma fonction. En contact régulier avec la clientèle, je porte en outre un badge muni de mon nom.

Cet accueil déterminera souvent le déroulement subséquent d'un entretien ou d'une négociation. En s'adressant à un client par son nom, on fait preuve de cordialité et de respect, ce que toute personne sait apprécier.

**« La première impression est essentielle.
Cette occasion ne se présente qu'une seule fois ! »**

Norme de qualité « Esprit d'équipe »

Je suis doté d'un esprit d'équipe quand j'adopte le comportement suivant :

Lorsque mon département doit remplir un mandat, je me renseigne auprès de mon équipe sur ma propre contribution.

Plusieurs mandats, émanant en particulier de la clientèle, doivent être accomplis rapidement. Si une surcharge de travail s'ensuit, je m'efforce avec mes collègues d'en venir à bout.

Norme de qualité « Qualité et performance »

J'axe mes efforts sur la qualité et la performance lorsque j'adopte le comportement suivant :

Avant de livrer le fruit de mon travail, je m'assure que les documents ou les biens en question sont bien complets et que le mandat a été effectué comme le souhaitait le client.

En vérifiant le travail accompli, j'influe de manière durable sur la qualité des produits de l'entreprise. Mes supérieurs savent apprécier mes efforts car ils ne reçoivent ainsi pas de réclamations et peuvent éviter de perdre du temps et de l'argent.

4. Qu'entend-on par chaîne de qualité ?

Chaîne de qualité

En fournissant ses prestations, Romain peut avoir une influence directe sur la qualité, et même contribuer à l'améliorer. Quand il accomplit son travail, il est tributaire des tâches effectuées en amont, c'est-à-dire qu'il entame son travail lorsqu'une partie du produit a déjà été fabriqué, qu'il exécute les tâches qui sont de son ressort et qu'il transmet ensuite le fruit de son travail à un autre exécutant.

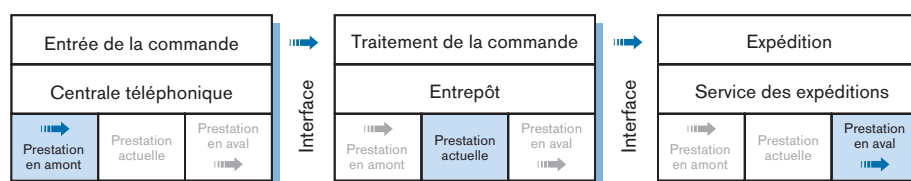
Les rapports existant entre les prestations en amont, les prestations actuelles et les prestations en aval constituent la chaîne de qualité.

Prestations en amont, actuelles et en aval

L'exemple ci-après illustre les rapports existant entre les prestations en amont, les prestations actuelles et les prestations en aval.

Un client envoie une réclamation à l'entreprise « Martens & Co. ». Il n'a pas reçu la marchandise qu'il avait commandée. Le cas est d'abord soumis au service des expéditions. Le responsable examine le bulletin de commande et ne trouve aucune erreur. Il prend ensuite contact avec le service des ventes qui l'a chargé de la livraison. Ce service est également convaincu de n'avoir commis aucune erreur. On recherche maintenant le collaborateur de la centrale téléphonique qui a pris la commande.

La chaîne de qualité dans cet exemple se présente comme suit :



Éléments d'une chaîne de qualité

Les travaux ci-après doivent être effectués pour livrer le produit au client :

1. Entrée de la commande

La centrale téléphonique prend l'appel et met le client en contact avec le conseiller à la clientèle compétent. Celui-ci note la commande.

Normes de qualité éventuelles

- Attitude avec le client (cordialité, délai d'attente limité)
- Interlocuteur compétent (conseiller à la clientèle)
- Commande (complète et correcte)

2. Traitement de la commande Sur la base de la commande, le conseiller à la clientèle planifie le menu et les matières premières nécessaires (dans ce cas, les ingrédients). Il se renseigne pour savoir si ces ingrédients sont disponibles en stock ; si non, il les commande. Les ingrédients sont livrés à la cuisine qui prépare le menu et décore les plats.

Normes de qualité éventuelles

- Commande (complète et correcte)
- Planification du menu/des matières premières
- Communication entre le conseiller à la clientèle et l'entrepôt
- Achat des ingrédients/gestion des stocks
- Préparation/décoration

3. Expédition Le service des expéditions reçoit de la cuisine la permission d'effectuer la livraison. La commande est livrée conformément aux indications figurant sur le bulletin de commande (lieu, date et heure).

Normes de qualité éventuelles

- Interlocuteur compétent (conseiller à la clientèle)
- Commande (lieu, date et heure)
- Livraison correcte et ponctuelle
- Facturation correcte

Ces trois travaux forment les éléments d'une chaîne de qualité et constituent un tout. Le client ne sera satisfait que si tous les éléments de cette chaîne sont conformes aux normes de qualité prédéfinies. Une erreur dans un seul des éléments suffira pour fâcher le client, même si tout le reste est parfait.

Interfaces

Les interfaces en particulier (voir graphique de la page 6) se caractérisent par un potentiel important d'erreurs. Les interfaces sont les services ou les personnes qui se chargent de transmettre une marchandise ou une prestation au service suivant. Lorsque les travaux sont transmis à une autre personne, des informations et des directives précises sur la manière de procéder peuvent se perdre.

5. Comment peut-on gérer la qualité ?

Gestion de la qualité

La réclamation du client adressée à l'entreprise « Martens & Co. » illustre la rapidité à laquelle des erreurs peuvent se produire et la difficulté de déceler l'origine de ces erreurs. C'est ici qu'intervient le processus de gestion de la qualité.

La gestion de la qualité consiste

- à identifier les sources d'erreurs ;
- à prévenir les sources d'erreurs ;
- à éliminer les sources d'erreurs.

Pour une entreprise, il est déterminant de pouvoir déceler et éliminer les sources d'erreurs avant que ces dernières ne se produisent.

Outils de l'assurance qualité

Les outils ci-après peuvent exercer une influence sur la qualité :

- le cercle de qualité
- le système de gestion de la qualité

Cercle de qualité

Un cercle de qualité

- se compose d'environ 5 collaborateurs issus des divers services d'une chaîne de qualité ;
- se réunit régulièrement et volontairement (une heure environ par semaine) ;
- analyse les problèmes et les défaillances ;
- propose des solutions à la direction ;
- assume la responsabilité de la mise en œuvre des mesures correspondantes ;
- etc.

Les membres d'un cercle de qualité récoltent auprès des employés des suggestions sur la manière d'améliorer l'exécution de certaines tâches ou les processus de travail ; ils proposent ensuite des mesures concrètes à la direction.

Les employés étant constamment impliqués, le cercle de qualité encourage

- le désir d'innover
- la réflexion autonome
- la communication interne

En raison de la participation des employés, le cercle de qualité peut être considéré comme partie intégrante de la boîte aux idées d'une entreprise.

Système de gestion de la qualité

Le système de gestion de la qualité permet

- de maîtriser et d'améliorer les processus ;
- de mesurer et d'améliorer la satisfaction de la clientèle ;
- de réduire le surplus de travail lié aux défaillances,
- de mesurer et d'améliorer la satisfaction du personnel ;
- de détecter et de diminuer les risques.

Analyse des erreurs

Dans l'entreprise « Martens & Co. », les membres du cercle de qualité essaient de déterminer l'origine de l'erreur de livraison.

L'enquête donne les résultats suivants :

Une collaboratrice de la centrale qui est tombée malade a été remplacée par Romain. Celui-ci a pris la commande et l'a transmise au service des ventes. Mais il a mal noté les indications du client et a oublié de se les faire confirmer. L'erreur s'est donc produite au moment même de la prise de la commande.

Listes de contrôle

Bien entendu, toute la faute ne peut pas être uniquement imputée à Romain. Aucune demande de précision n'a été faite lors des étapes ultérieures du traitement de la commande. Par ailleurs, aucune liste de contrôle ni document réglant la prise de la commande ou le traitement ultérieur n'existe au sein de « Martens & Co. ».

**Conclusion
(Résumé)**

La conclusion qui en découle se résume comme suit :

Le contact téléphonique, premier élément de la chaîne de qualité, a conduit à un traitement insatisfaisant de la commande. Romain n'était pas en mesure d'évaluer l'importance de sa fonction, laquelle influe durablement sur la commande. Néanmoins, des erreurs dans d'autres services peuvent aussi déclencher des réactions en chaîne et porter atteinte aux relations avec la clientèle, voire conduire à leur rupture.

6. Que doit-il se passer avant l'introduction d'un système de gestion de la qualité ?

Des sondages exhaustifs doivent absolument être menés avant l'introduction d'un système de gestion de la qualité. En effet, les tâches demandées ne pourront être effectuées de manière ciblée que si l'entreprise dispose de suffisamment d'informations.

Les enquêtes menées auprès des clients, des fournisseurs et du personnel se trouvent au centre de cette récolte d'informations. Les avis et les besoins des sondés forment en effet le point de départ de toutes les étapes ultérieures qui conduiront à la définition d'un système de gestion de la qualité exhaustif.

Sondages

Les sondages peuvent se présenter comme suit :

Le cercle de qualité établit une liste de questions axées sur les principaux aspects de la qualité et choisit un mode d'évaluation qui permet, d'une part, de faire une estimation pertinente et, d'autre part, de fournir des informations utiles.

Dans notre cas, le cercle de qualité rédige deux questionnaires, l'un à l'intention de la clientèle, l'autre à celle du personnel.

Pour ce faire, le processus de commande doit être examiné sous toutes ses facettes.

Sondage de la clientèle

Comment peut se présenter un questionnaire de sondage de la clientèle (extrait) ?

	Question	Evaluation	Très satisfait	Satisfait	Partiellement satisfait	Insatisfait
1	Les délais de livraison sont-ils respectés ?					
2	Comment jugez-vous la qualité de la marchandise livrée ?					
3	Comment jugez-vous l'encadrement de nos conseillers à la clientèle ?					
4	...					

Sondage du personnel

Comment peut se présenter un questionnaire de sondage du personnel (extrait) ?

	Question	Evaluation	Très satisfait	Satisfait	Partiellement satisfait	Insatisfait
1	Comment jugez-vous la qualité du travail effectué juste avant le votre ?					
2	Comment jugez-vous les processus internes relatifs à la prise d'une commande ?					
3	Comment jugez-vous la communication entre les services ?					
4	...					

7. Quelles étapes doivent-elles être franchies pour introduire un système de gestion de la qualité ?

L'erreur s'est produite dans la centrale téléphonique lorsque la commande a été prise. La centrale téléphonique a donc été choisie comme point de départ pour introduire le processus « Entrée des commandes ». Ce processus fait partie intégrante du système global de gestion de la qualité.

Démarche

Etapes de l'introduction

1. Constituer un groupe de projet (incluant un représentant de chaque service impliqué dans le processus).
2. Formuler des objectifs, des normes et des exigences en matière de qualité.
3. Enumérer et décrire les activités (étapes du travail) dans un diagramme de flux.
4. Définir les compétences pour les différentes activités.
5. Définir les outils de travail (documents) permettant de conduire et d'orienter le processus.
6. Former le personnel et informer tous les services concernés.
7. Introduire le processus et l'appliquer dans le travail quotidien.
8. Evaluer le processus au bout de six mois (remise en question et évaluation systématiques).
9. Améliorer éventuellement le déroulement des activités, les outils de travail. etc. sur la base des résultats et des sondages.
10. Introduire définitivement le processus comme partie intégrante de l'assurance qualité.

Constitution du groupe de projet

Première étape

Après que l'erreur ait été détectée, le cercle de qualité a constitué un « groupe de projet Assurance qualité ».

Celui-ci se compose des membres suivants :

- un responsable de la qualité (responsable de projet)
- un collaborateur de la centrale téléphonique
- un collaborateur de l'encadrement clientèle
- un collaborateur de la cuisine
- un collaborateur de l'entrepôt
- un collaborateur de la comptabilité

Formulation des objectifs et des normes

Deuxième étape

Les objectifs, les normes et les exigences en matière de qualité sont formulés. Extrait du document relatif à l'entrée des commandes :

Objectifs/Normes/Exigences en matière de qualité pour le processus « Entrée des commandes »

- Nous nous fondons sur une liste de contrôle pour gérer l'entrée des commandes (formulaire).
- Nous garantissons un délai de livraison de 4 jours à partir de la prise de la commande.
- Nous effectuons un sondage auprès de la clientèle tous les six mois.
- Nous interrogeons régulièrement les collaborateurs impliqués dans le processus.
- etc.

Etablissement d'un diagramme de flux

Troisième étape

La troisième étape a pour objectif de représenter graphiquement le déroulement d'un processus. Dans notre cas, il s'agit de l'entrée des commandes.

Il convient à cet égard

- de recenser les activités ;
- d'intégrer les décisions possibles ;
- de présenter des solutions
 - lorsque des incidents surviennent,
 - lorsque des recherches doivent être effectuées.

Questions sur la gestion de la qualité

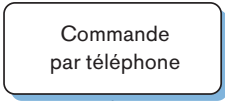
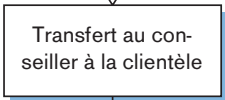
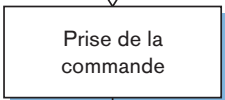
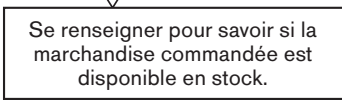
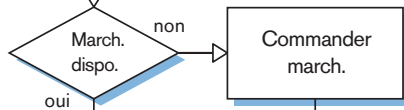
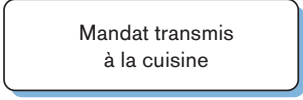
En établissant le diagramme de flux pour l'entrée des commandes, le « groupe de projet Assurance qualité » s'est penché sur les questions suivantes :

- Le personnel de la centrale téléphonique dispose-t-il de connaissances suffisantes et d'une liste de contrôle pour enregistrer les données de la clientèle de manière correcte, complète et structurée ?
- Les membres de la centrale téléphonique connaissent-ils les responsables des différents groupes de clients dans le service des ventes ?
- Nos clients sont-ils au courant des informations qu'ils doivent nous fournir pour que nous puissions exécuter leurs mandats correctement ?
- Existe-t-il une liste des clients et les conseillers à la clientèle notent-ils une personne de référence chez le mandant à qui l'on peut s'adresser en cas de problème ?
- Les commandes prises par téléphone sont-elles consignées sur un bulletin de commande et une confirmation est-elle donnée au client ?
- Le déroulement de l'entrée de la commande et des étapes ultérieures du mandat est-il réglé précisément ?
- Existe-t-il un document décrivant ce déroulement ?
- A qui incombe la responsabilité
 - de l'entrée des commandes ?
 - des étapes ultérieures ?
 - de la livraison ?
- Les interfaces entre les services concernés ont-elles été définies ?

Cette démarche permet d'enregistrer systématiquement toutes les activités relatives à la prise d'une commande.

Diagramme de flux

Le diagramme de flux de l'entrée des commandes se présente comme suit :

Martens & Co.		Processus Entrée des commandes		
N°	Déroulement du processus	Compétence	Documents, outils	Remarque
1		Téléphoniste	Liste de contrôle pour l'enregistrement des données de la clientèle	Les noms de l'entreprise et du correspondant sont notés.
2		Téléphoniste	Liste des clients avec personne de référence	
3		Conseiller à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> Liste de contrôle pour l'enregistrement des données de la clientèle Bulletin de commande 	
4		Conseiller à la clientèle		
5		Conseiller à la clientèle		
6		Conseiller à la clientèle		

Début d'un processus



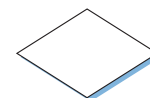
Fin d'un processus



Traitement (activités)



Choix (décision)



Sens du processus



Les quatrième et cinquième étapes sont également traitées avec l'outil Diagramme de flux (description du processus).

Compétences

Quatrième étape

La colonne « Compétence » du diagramme de flux indique les personnes responsables des différentes activités.

Attribution et répartition des tâches

La question de la compétence (quatrième étape) résulte du déroulement du processus, dans la mesure d'une part où une répartition des tâches a lieu conformément à la fonction et, d'autre part, où des interfaces sont définies pour le moment où le mandat est transmis au prochain service pour l'étape de travail suivante.

Outils de travail (Documents)

Cinquième étape

La colonne « Documents, outils » du diagramme de flux indique les outils de travail (documents) permettant d'optimiser la conduite et l'orientation du processus « Entrée des commandes ».

Les documents ci-après devraient être utilisés.

- Liste des clients pour la centrale téléphonique avec mention du conseiller à la clientèle compétent pour chaque client.
- Formulaire « Entrée des commandes » pour la prise de la commande. Sur ce formulaire, le conseiller à la clientèle note toutes les informations nécessaires qui serviront de base à la confirmation de la commande et aux étapes de traitement ultérieures. Après le conseiller à la clientèle, tous les services impliqués dans le processus apposeront leur visa et la date d'exécution de leur travail sur le document.

Information sur le processus

Sixième étape

Il s'agit maintenant de former les collaborateurs et d'informer tous les services concernés.

Formation et information

Certaines entreprises appliquent systématiquement la gestion par processus depuis plusieurs années déjà. D'autres sociétés par contre commencent tout juste à la mettre en œuvre.

Afin qu'un nouveau processus soit introduit correctement et qu'il soit accepté par les collaborateurs, une formation intensive doit être donnée à l'ensemble de ces derniers.

La gestion de la qualité axée sur les processus est une activité exigeante et repose sur une formation continue étendue et permanente.

Son utilité et ses effets sont cependant rapidement perceptibles. On assiste alors à une amélioration du taux de satisfaction du personnel et, par conséquent, de celui de la clientèle.

Introduction du processus

Septième étape

La prochaine étape consiste à introduire le processus, en l'occurrence le processus « Entrée des commandes ». Il est pertinent de le mettre en pratique seulement si tous les collaborateurs ont compris les objectifs et les normes applicables, maîtrisent les différentes étapes et se sont déjà familiarisés avec les outils de travail. Il importe à cet égard d'effectuer, dès le début et de manière cohérente, les tâches selon les étapes définies. Ainsi, il est dangereux d'intégrer « d'anciennes » habitudes car des conflits ne manqueront pas de surgir.

Evaluation

Huitième étape

Au bout de six mois, on posera systématiquement aux collaborateurs les questions suivantes :

- Dans quelle mesure le nouveau processus de travail fait-il ses preuves ?
- Quels défauts ont-ils été constatés ?
- Où faudrait-il encore apporter des compléments et des améliorations ?

Une telle démarche est appelée évaluation.

Même si les préparatifs ont été menés minutieusement, il est pratiquement certain que des questions se poseront et que des défauts apparaîtront lors de la mise en pratique. Il sera possible de tenir compte de cette situation en interrogeant les personnes impliquées dans les délais les plus brefs.

Amélioration

Neuvième étape

Le déroulement du travail, les documents et les outils sont, le cas échéant, améliorés sur la base des résultats des sondages. Ces améliorations doivent être effectuées rapidement.

Introduction définitive

Dixième étape

La dernière étape consiste à introduire le processus de manière définitive comme partie intégrante du système de qualité.

L'introduction du processus ne pourra se faire que si l'on dispose auparavant d'une structure des processus.

Une distinction est faite entre :

- | | |
|--------------------------|---|
| • Processus clés | Exemple :
préparer les aliments et les boissons. |
| • Processus de soutien | Exemple :
nettoyer les machines. |
| • Processus de direction | Exemple :
observer et améliorer l'exécution du mandat,
garantir une livraison impeccable. |

8. Comment peuvent se présenter des formulaires uniformes relatifs à la gestion de la qualité ?

Formulaires

Afin d'assurer le déroulement optimal des processus internes et de minimiser les sources d'erreurs, des formulaires sont établis.

Dans notre cas, les deux formulaires ci-dessous sont très utiles :

- **Centrale téléphonique** Liste de contrôle pour la récolte des données sur le client lorsque l'appel n'est pas transféré à un autre collaborateur.
Liste des clients et des conseillers compétents.
- **Conseillers à la clientèle** Liste de contrôle pour la récolte des données lorsqu'il s'agit d'un nouveau client, formulaire « Entrée des commandes ».

La liste des clients et des conseillers compétents qui sert d'aide à la centrale téléphonique se présente comme suit (extrait) :

Liste de contrôle pour la récolte des données sur le client par la centrale téléphonique

Appel du (date) Heure

Nom (de l'appelant)

Entreprise

N° de téléphone

Autre possibilité de contact

Heures de disponibilité

Event. numéro de client

Objet de l'appel

A qui transmettre l'appel

Nom

Service

Formulaire A1

Liste des clients de la région de Bâle

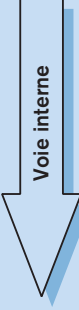
Client		Conseiller compétent	
Client	Lieu	Nom	Tél. interne
EMS « Roseneck »	Lausen	Mme Castaneria	317
EMS « St-Jacob »	Bâle	M. Heidrich	315
EMS « Theresa »	Bâle	M. Heidrich	315
EMS « zum Park »	Pratteln	Mme Castaneria	317
Maternité	Bâle	Mme Castaneria	317

Le formulaire « Entrée des commandes » pour le conseiller à la clientèle se présente comme suit :

Formulaire B1

Entrée des commandes	
Client : à	N° de client -
Commande du :	Commande par :
Livraison le :	Occasion :
Lieu de livraison :	Heure de livraison : * heures

Qté	N° d'art.	Désignation	Article en stock
			<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
			<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
			<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
			<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
			<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
			<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non

	Conseiller	Date	Visa
	Entrepôt	Date	Visa
	Cuisine	Date	Visa
	Expédition	Date	Visa
	Controlling	Date	Visa
	Conseiller	Date	Visa

9. Quelles sont les exigences de la norme d'assurance qualité ISO 9001:2000 ?

ISO ISO est l'abréviation de « International Organization for Standardization ». Il s'agit d'un organisme international qui fixe des normes harmonisées à l'échelle mondiale. Les normes les plus connues sont les normes ISO 9001:2000 (exigences en matière de qualité) et ISO 14001 (exigences en matière d'écologie).

Normes Une norme est une exigence, une prescription ou un objectif qui doit être respecté ou atteint. La norme définit **ce** qui doit être atteint. La **façon** dont il faut l'atteindre doit, dans tous les cas, être déterminée en fonction de l'entreprise.

ISO 9001:2000 Cette norme définit les exigences posées à la qualité d'organisation d'une entreprise. Elle contient également le modèle de gestion. Ce modèle est fondé sur sept principes de l'assurance qualité :

1. L'écoute de la clientèle
2. L'obligation en matière de gestion
3. La participation des collaborateurs
4. Une démarche axée sur les processus
5. Un système global
6. L'amélioration constante
7. Des relations avec les fournisseurs satisfaisantes pour les deux parties

Certification Une entreprise qui satisfait aux normes, par exemple ISO 9001:2000, peut demander à être certifiée par un organe compétent. Si elle réussit cette certification, elle recevra alors un certificat. L'entreprise affichera ainsi publiquement qu'elle satisfait aux exigences de la norme en question.

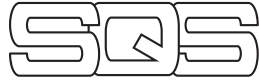
En obtenant ce certificat, l'entreprise s'engage :

- à mener ses activités de manière à garantir et à améliorer en permanence la qualité ;
- à disposer d'une structure claire et transparente ;
- à définir, à examiner, à piloter et à améliorer ses processus ;
- à employer du personnel qualifié et à le former ;
- à corriger et à éviter les erreurs éventuelles ;
- à définir des processus avec ses fournisseurs et ses partenaires.

La certification aide l'entreprise à motiver ses collaborateurs et à détecter les sources éventuelles d'erreurs. Elle peut aussi donner de précieux renseignements pour le développement futur de l'entreprise.

SQS Pour en savoir plus sur le système de qualité ISO, vous pouvez consulter le site de la SQS, l'Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management, dont le siège se trouve à Zollikofen (<http://www.sqs.ch>). Un exemple de certificat émis par la SQS figure ci-contre.

Bibliographie Pour en savoir plus sur la manière d'intégrer la gestion de la qualité dans une entreprise, il est utile de parcourir l'ouvrage suivant : « Integriertes Qualitätsmanagement » du Prof. Dieter Seghezzi (ISBN 3-446-22005-4).



**Association Suisse
pour Systèmes de Qualité et de Management**

La SQS certifie par la présente que l'entreprise désignée ci-après dispose d'un système de management qui répond aux exigences des normes appliquées et délivre à l'entreprise

**Modèle SA
CH-3052 Zollikofen**

Domaine certifié

Toute l'entreprise

Sphère d'activité

Génie civil

sur la base du résultat de l'audit, le

certificat SQS ISO 9001:2000

CH-3052 Zollikofen, le 2 janvier 2002

Ce certificat SQS est valable jusqu'au 1er janvier 2005

Numéro de scope 28

Numéro d'enregistrement 20000-01

Direction

T. Zahner

SQS Président du comité SQS

Prof. Dr H. D. Seghezzi



10. Quels problèmes peut-on éventuellement rencontrer lors de l'introduction d'un système de gestion de la qualité ?

Culture d'entreprise acceptable

Lorsqu'un système de gestion de la qualité est introduit, il convient de passer par plusieurs étapes pour qu'une culture d'entreprise correspondante puisse voir le jour. Il s'agit notamment :

- de développer des visions communes ;
- de définir des objectifs en matière de qualité ;
- de décider d'un changement de culture ;
- de lancer des projets.

Seule une culture d'entreprise acceptable permettra de garantir le succès ! Les obstacles éventuels qui pourraient faire échouer le projet sont recensés ci-dessous.

Développer des visions communes

Les obstacles qui pourraient freiner le développement de visions communes sont les suivants :

- Le développement d'une vision est « déléguée » sans conviction.
- La vision ne correspond pas à la culture d'entreprise.
- On insiste trop sur la mise en œuvre de la vision.
- Les supérieurs ne l'appliquent pas.
- etc.

Définir des objectifs en matière de qualité

Les obstacles qui pourraient freiner la définition d'objectifs en matière de qualité sont les suivants :

- La direction de l'entreprise ne fait pas preuve d'engagement.
- Les objectifs ne sont pas clairs, la planification est vague.
- Les responsabilités n'ont pas été définies.
- Les problèmes et les insuffisances conduisent à des excuses, non pas à des améliorations.
- Aucun langage commun n'est utilisé.
- etc.

Décider un changement de culture

Les obstacles qui pourraient freiner un changement de culture sont les suivants :

- La gestion de la qualité est assimilée à une mesure de réduction des coûts.
- Le soutien des dirigeants n'est pas suffisamment visible ni perceptible.
- L'accent est mis sur les mesures, non pas sur les résultats.
- Pas de conséquences, pas de récompenses.
- Peur du changement, angoisse existentielle.
- etc.

Lancer des projets

Les obstacles qui pourraient freiner le lancement de projets sont les suivants :

- Travail « en solo » bien intentionné
- Sous-estimation de la charge de travail et des dépenses
- Non-respect des délais fixés
- Absence de sanctions
- Temps insuffisant accordé à la direction
- etc.

La qualité porte

- sur des produits et des prestations
- sur les étapes de leur fabrication
- sur l'organisation de l'entreprise
- sur les processus appliqués au sein de l'entreprise

La gestion de la qualité vise à satisfaire les deux principaux groupes d'intéressés que sont :

- les clients
- les collaborateurs

La gestion de la qualité consiste :

- à planifier les processus de travail (à déceler et à limiter les erreurs) ;
- à maîtriser les processus ;
- à examiner ou à évaluer les résultats (à prendre acte des défaillances) ;
- à apporter des améliorations (à éliminer les erreurs).

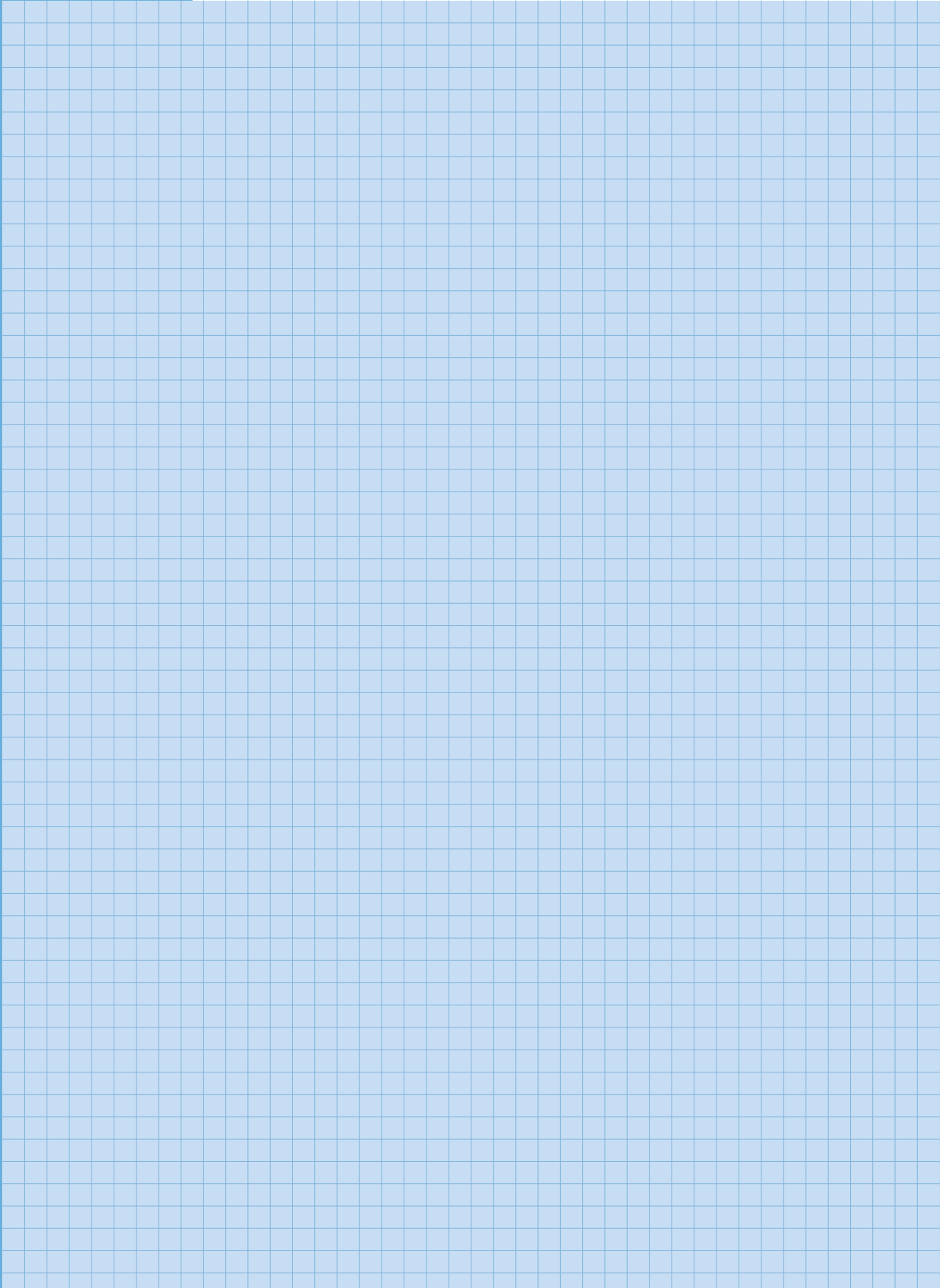
La qualité peut être assurée au moyen des outils suivants :

- un cercle de qualité
- un système de gestion de la qualité

Notion	Description
Normes de qualité	Elles fixent les exigences posées aux activités, aux processus, à la gestion et à l'organisation d'une entreprise. Les collaborateurs reçoivent des instructions précises sur la manière d'effectuer leur travail.
Chaîne de qualité	Rapport entre les prestations en amont, les prestations actuelles et les prestations en aval.
Cercle de qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Se compose de 5 personnes au moins. • Se réunit régulièrement. • Analyse les problèmes et les défaillances. • Propose des solutions. • Met en œuvre les mesures correspondantes.
Système de gestion de la qualité	Un système de gestion de la qualité permet : <ul style="list-style-type: none"> • de maîtriser et d'améliorer les processus ; • de mesurer et d'améliorer la satisfaction de la clientèle ; • de réduire le surplus de travail lié aux défaillances ; • de mesurer et d'améliorer la satisfaction du personnel ; • de détecter et de diminuer les risques.

Les dix étapes de l'introduction d'un système de qualité

1. Constituer un groupe de projet
2. Formuler des objectifs, des normes et des exigences en matière de qualité
3. Etablir un diagramme de flux
4. Définir les compétences
5. Etablir les documents d'aide
6. Former le personnel
7. Introduire temporairement le système de qualité
8. Examiner le système de qualité au bout de six mois
9. Améliorer le déroulement des activités et les outils
10. Introduire définitivement le système de qualité



Basée sur les objectifs du guide méthodique type standard et du guide méthodique type de la branche « service et administration »

Développer et gérer la qualité

EXERCICES : SOMMAIRE

1. Reconnaître les normes de qualité dans l'entreprise formatrice
2. Poser des questions sur la satisfaction de la clientèle
3. Examiner les processus de travail
4. Définir et décrire un processus de travail au moyen d'un diagramme de flux
5. Décrire une chaîne de qualité dans l'entreprise formatrice
6. Identifier et éviter les défaillances
7. Rédiger une annonce de panne pour un photocopieur
8. Décrire l'image de marque de l'entreprise formatrice
9. Formuler des règles de comportement

Développer et gérer la qualité



1. Reconnaître les normes de qualité dans l'entreprise formatrice 1.4.3.1

Quelles normes de qualité ont-elles été formulées dans votre entreprise ?
Citez-en deux :

-
-

Quelles mesures concrètes appliquez-vous en tant qu'apprenti pour satisfaire à ces exigences ? Indiquez cinq mesures pour chacune des normes que vous avez citées.

Norme de qualité	Norme de qualité 2
1re mesure	1re mesure
2e mesure	2e mesure
3e mesure	3e mesure

4e mesure	4e mesure
5e mesure	5e mesure



2. Poser des questions sur la satisfaction de la clientèle

1.2.1.4

Complétez la liste de questions ci-dessous sur la satisfaction de la clientèle avec des exemples tirés de votre entreprise. Formulez trois questions supplémentaires !

	Questions	Appréciation	Très satisfait	Satisfait	Partiellement satisfait	Insatisfait
1	Les délais sont-ils respectés ?					
2	Que pensez-vous de la qualité de la marchandise livrée ou de la prestation fournie ?					
3	Que pensez-vous de l'encadrement assuré par notre conseiller à la clientèle ?					

Il s'agit de formuler des questions qui soient adaptées à l'entreprise formatrice. Les questions figurant ci-dessus ne sont que des exemples.

4						
5						
6						



3. Examiner les processus de travail

1.6.1.3

A. Office-Consult SA est une entreprise spécialisée dans le conseil relatif aux processus en matière de travail de bureau. Le client demande sous quels aspects Office-Consult SA examine les processus et quels sont les avantages d'un tel conseil pour ses activités. Vous êtes chargé de répondre à ses questions. Votre chef imprime un formulaire type. Malheureusement, tous les points sont mélangés. A vous de vous débrouiller pour remettre tout en ordre dans le tableau ci-après.

Formulaire type

- Communication
- Ecologie
- Vous accomplissez vos travaux ponctuellement et sans stress
- Vous protégez la santé de votre personnel
- Vous contribuez à améliorer l'ambiance au travail et minimisez les sources d'erreurs
- Vous évitez des dépenses inutiles
- Vous évitez de déplaisants malentendus
- Travail en équipe
- Rentabilité des processus de travail
- Gestion du temps

Tableau pour vos réponses :

Office-Consult SA examine vos processus sous les aspects suivants :	Vous bénéficiez des avantages suivants :

- B. Le client charge Office-Consult SA de lui faire des propositions en vue d'améliorer ses processus. En vous fondant chaque fois sur deux situations concrètes, expliquez pourquoi un processus de travail est particulièrement efficace ou pourquoi il devrait être amélioré.

Tuyau : observez les processus de travail mis en œuvre dans votre entreprise formatrice et examinez-les sous les aspects que vous avez notés dans le tableau.

Brève description des processus de travail	Quel processus est-il efficace ? Quel processus faudrait-il améliorer ?	Propositions d'amélioration
Processus efficaces		
		Aucune
		Aucune
Processus à améliorer		



4. Définir et décrire un processus de travail au moyen d'un diagramme de flux

1.6.1.2
2.2.2.1

A l'aide des logiciels PowerPoint ou Word, représentez un diagramme de flux pour une tâche que vous effectuez actuellement dans votre entreprise formatrice.

Le diagramme de flux doit contenir les éléments suivants :

- numérotation des étapes du processus
- déroulement du processus
- compétences
- documents utilisés
- remarques

Rapetissez le diagramme de flux et collez-le ci-dessous :

A large, empty rectangular area with a light blue gradient, intended for the student to paste their flowchart diagram.



5. Décrire une chaîne de qualité dans l'entreprise formatrice 3.3.8.4

Existe-t-il dans votre entreprise des prestations qui constituent une chaîne de qualité ?
 Décrivez-en le « point de départ » et le « point d'arrivée » et essayez de recenser toutes les activités influant sur la qualité qui permettent de fournir la prestation demandée.

Point de départ :

.....

Description du résultat visé (point d'arrivée) :

.....

.....

Etapas	Activités	Responsabilité	Outil de travail
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			

Cet exercice se rapporte exclusivement à votre entreprise formatrice.



8. Décrire l'image de marque de l'entreprise formatrice

3.1.1.3

Il y a une année, Samuel Berthod a repris un magasin de produits diététiques dans le centre de Fribourg. De nombreux clients apprécient la qualité élevée de ses produits et le conseil compétent fourni par son personnel en matière de nutrition. Ecologie et respect de la nature sont deux éléments importants qui font la réputation du magasin.

Chaque trimestre, Samuel Berthod organise des excursions qui permettent aux clients de rencontrer les producteurs des produits qu'il vend et de découvrir les processus de fabrication mis en œuvre. Les clients peuvent ainsi constater de leurs propres yeux qu'écologie et respect de la nature ne sont pas de vains mots.

Samuel Berthod sélectionne minutieusement ses fournisseurs selon des critères de qualité qu'il a lui-même fixés. Il vérifie tous les produits qui lui sont livrés et précise lui-même sur les emballages leur provenance et leur mode de production.

Il assiste en outre à de nombreux cours de perfectionnement sur l'alimentation saine, informations qu'il transmet ensuite de manière ciblée à son personnel. Chaque mois, il rédige aussi un prospectus sur les bonnes habitudes alimentaires en y ajoutant quelques recettes basées sur des produits de saison. Ce prospectus est disponible gratuitement dans le magasin.

Samuel Berthod rédige aussi des articles sur la santé, l'alimentation et le sport pour le magazine spécialisé « Produits diététiques ».

Pour effectuer les deux exercices ci-après, utilisez uniquement les informations qui viennent de vous être fournies.

A. Pourquoi le magasin de produits diététiques jouit-il d'une bonne réputation ?
Citez trois éléments de l'image de marque à laquelle le magasin aspire :

Élément 1	Élément 2	Élément 3

B. Quelles activités mises en œuvre par Samuel Berthod permettent-elles d'asseoir cette bonne réputation ?
Citez trois activités pour chaque élément de l'image de marque :

Élément 1	Élément 2	Élément 3
•	•	•
•	•	•
•	•	•



9. Formuler des règles de comportement

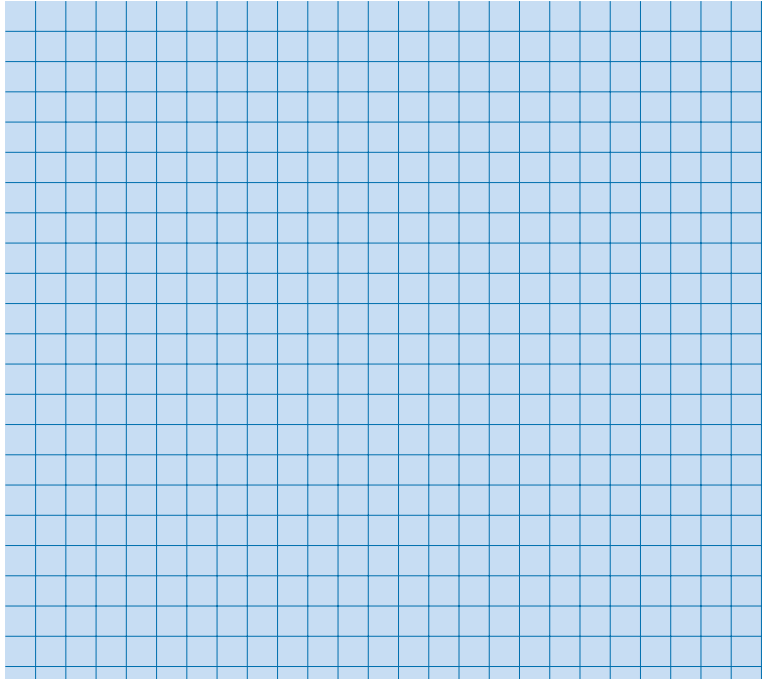
1.2.1.4

1.4.3.1

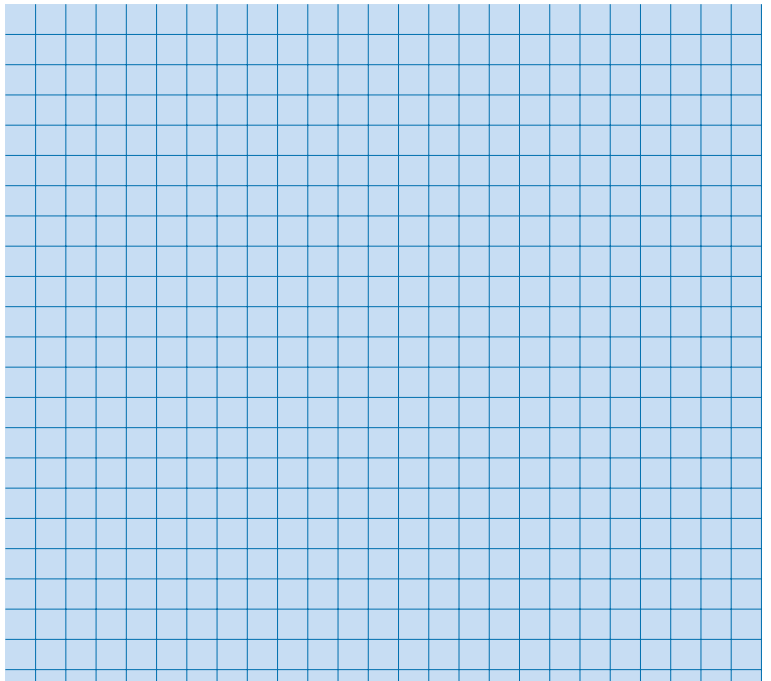
Vous êtes chargé d'élaborer des normes de qualité. Formulez des règles de comportement particulièrement décisives pour la qualité dans les domaines ci-après. Ces règles doivent être **claires, concrètes et explicites** (phrases complètes) :

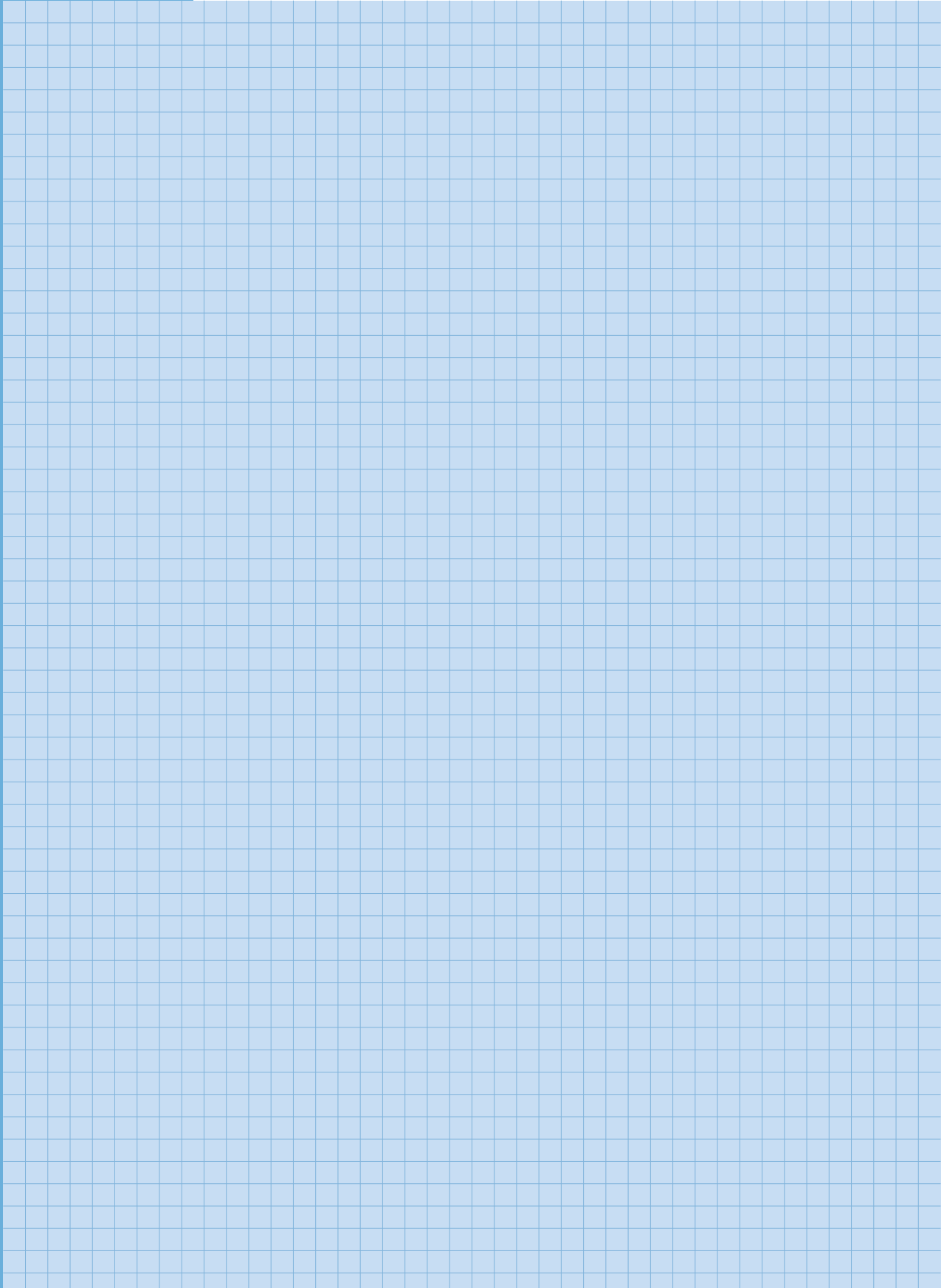
Domaines auxquels s'appliquent les règles	Règles de comportement
Accueil et réception des clients	
Accueil téléphonique	

Tenue de la correspondance

A large rectangular area filled with a light blue grid pattern, intended for handwritten notes or data entry.

Contrôle de la qualité
de la prestation fournie

A large rectangular area filled with a light blue grid pattern, intended for handwritten notes or data entry.



Basée sur les objectifs du guide méthodique type standard et du guide méthodique type de la branche « service et administration »

Développer et gérer la qualité

SOLUTIONS : SOMMAIRE

1. Reconnaître les normes de qualité dans l'entreprise formatrice
2. Poser des questions sur la satisfaction de la clientèle
3. Examiner les processus de travail
4. Définir et décrire un processus de travail au moyen d'un diagramme de flux
5. Décrire une chaîne de qualité dans l'entreprise formatrice
6. Identifier et éviter les défaillances
7. Rédiger un avis de panne pour un photocopieur
8. Décrire l'image de marque de l'entreprise formatrice
9. Formuler des règles de comportement

Développer et gérer la qualité



1. Reconnaître les normes de qualité dans l'entreprise formatrice 1.4.3.1

Deux normes de qualité éventuelles :

Norme axée sur la clientèle

« Les délais de livraison convenus avec le client doivent absolument être respectés. »

Norme axée sur la qualité

« La correspondance est la carte de visite de l'entreprise. Les lettres ne doivent comporter aucune faute d'orthographe, de style ni de contenu. »

Mesures qui vous permettraient en tant qu'apprenti de satisfaire à ces exigences :

<p>Norme de qualité 1</p> <p><i>« Les délais de livraison convenus avec le client doivent absolument être respectés. »</i></p>	<p>Norme de qualité 2</p> <p><i>« La correspondance est la carte de visite de l'entreprise. Les lettres ne doivent comporter aucune faute d'orthographe, de style ni de contenu. »</i></p>
<p>1^{re} mesure</p> <p><i>Convenir de délais réalistes.</i></p>	<p>1^{re} mesure</p> <p><i>Préparer soigneusement les lettres : rassembler toutes les informations nécessaires, réfléchir au contenu et à la structure de la lettre et faire un brouillon à l'aide de mots-clés.</i></p>
<p>2^e mesure</p> <p><i>Transmettre immédiatement les mandats aux services compétents.</i></p>	<p>2^e mesure</p> <p><i>Effectuer une vérification orthographique et grammaticale de la lettre à l'aide de la fonction appropriée du logiciel.</i></p>
<p>3^e mesure</p> <p><i>Surveiller en permanence les processus de production.</i></p>	<p>3^e mesure</p> <p><i>Réfléchir encore une fois au contenu après la rédaction.</i></p> <p><i>Les informations fournies sont-elles complètes ?</i></p> <p><i>Sont-elles compréhensibles ?</i></p>

<p>4° mesure</p> <p><i>Demander dans les plus brefs délais la livraison par le service des expéditions.</i></p>	<p>4° mesure</p> <p><i>Faire contrôler les lettres difficiles par des collègues.</i></p>
<p>5° mesure</p> <p><i>En cas de retard, prévenir immédiatement le client.</i></p>	<p>5° mesure</p> <p><i>Vérifier les annexes.</i></p>



2. Poser des questions sur la satisfaction de la clientèle

1.2.1.4

Il convient de poser des questions adaptées à l'entreprise formatrice. Les solutions figurant ci-dessous sont de simples propositions :

	Questions	Appréciation	Très satisfait	Satisfait	Partiellement satisfait	Insatisfait
4	<i>Que pensez-vous de notre service après-vente et de nos prestations de garantie ?</i>					
5	<i>Que pensez-vous du rapport qualité-prix ?</i>					
6	<i>Que pensez-vous des informations que nous fournissons à la clientèle ?</i>					



3. Examiner les processus de travail

1.6.1.3

A.

Office-Consult SA examine vos processus sous les aspects suivants :	Vous bénéficiez des avantages suivants :
<i>Rentabilité des processus de travail</i>	<i>Vous évitez des dépenses inutiles.</i>
<i>Communication</i>	<i>Vous évitez de déplaisants malentendus.</i>
<i>Gestion du temps</i>	<i>Vous accomplissez vos travaux ponctuellement et sans stress.</i>
<i>Ecologie</i>	<i>Vous protégez la santé de votre personnel.</i>
<i>Travail en équipe</i>	<i>Vous contribuez à améliorer l'ambiance au travail et minimisez les sources d'erreurs.</i>

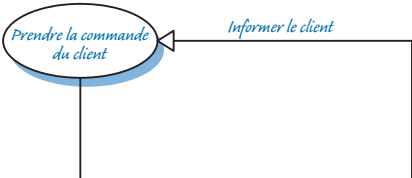
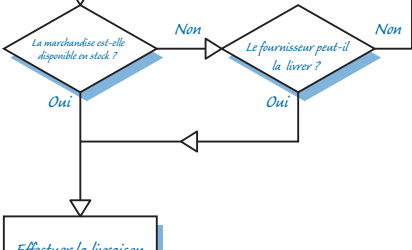
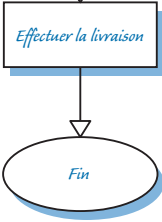
B. Discutez de votre solution avec votre formateur.



4. Définir et décrire un processus de travail au moyen d'un diagramme de flux

1.6.1.2

Exemple d'exécution d'un mandat simple

N°	Déroulement du processus	Compétence	Documents, outils	Remarques
1	 <pre> graph TD Start([Prendre la commande du client]) --> D1{La marchandise est-elle disponible en stock?} D1 -- Non --> D2{Le fournisseur peut-il la livrer?} D1 -- Oui --> D2 D2 -- Non --> Informer([Informer le client]) Informer --> Start D2 -- Oui --> D1 </pre>	<p>Vente et administration</p>		<p>Prendre la commande temporairement d'abord</p>
2		<p>Vente et administration</p>		<p>Se renseigner immédiatement auprès du fournisseur et informer le client</p>
3	 <pre> graph TD D1 -- Oui --> D2 D2 -- Oui --> D1 D2 -- Non --> Informer Informer --> Start D1 --> Effectuer[Effectuer la livraison] Effectuer --> Fin([Fin]) </pre>	<p>Vente et administration</p>	<p>Bulletin de livraison Facture</p>	



5. Décrire une chaîne de qualité dans l'entreprise formatrice 3.3.8.4

Chaîne de qualité éventuelle allant de l'entrée à la livraison d'une commande :

Point de départ : *à plusieurs reprises récemment, des marchandises erronées ont été livrées à des clients.*

Description du résultat visé (point d'arrivée) :

es clients doivent toujours recevoir la marchandise qu'ils ont commandée.

Étapes	Activités	Responsabilité	Outil de travail
1.	<i>Prise de commande par la centrale téléphonique</i>	<i>Centrale téléphonique</i>	<i>Téléphone</i>
2.	<i>Vérification des données de la clientèle</i>	<i>Centrale téléphonique</i>	<i>Ordinateur</i>
3.	<i>Transmission de la commande au collaborateur compétent</i>	<i>Centrale téléphonique</i>	<i>Courrier interne</i>
4.	<i>Vérification de la quantité et de la date de livraison</i>	<i>Collaborateur compétent</i>	<i>Ordinateur</i>
5.	<i>Transmission de la commande à l'entrepôt</i>	<i>Collaborateur compétent</i>	<i>Courrier interne</i>
6.	<i>Préparation et chargement de la marchandise</i>	<i>Entrepôt</i>	<i>Matériel d'emballage</i>
7.	<i>Livraison de la marchandise par camion</i>	<i>Service des expéditions</i>	<i>Camion</i>
8.	<i>Accusé de réception de la marchandise</i>	<i>Service des expéditions</i>	<i>Bulletin de livraison</i>
9.	<i>Vérification de la livraison</i>	<i>Collaborateur compétent</i>	<i>Téléphone (interne)</i>
10.	<i>Transmission du bulletin de livraison à la comptabilité</i>	<i>Service des expéditions</i>	<i>Courrier interne</i>
11.	<i>Envoi de la facture</i>	<i>Comptabilité</i>	<i>Ordinateur</i>
12.	<i>Vérification du paiement</i>	<i>Comptabilité</i>	<i>Ordinateur</i>



6. Identifier et éviter les défaillances

Domaines	Production	Organisation	Satisfaction du personnel et santé
Défaillances	Défauts de fabrication	Malentendus	Conditions de travail nuisibles à la santé
	Propres compléments : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Panne de machine</i> • <i>Matériel défectueux</i> • <i>etc.</i> 	Propres compléments : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Informations erronées</i> • <i>Problèmes d'interface</i> • <i>Doublons</i> • <i>Temps morts</i> • <i>Processus compliqués</i> • <i>etc.</i> 	Propres compléments : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mobbing</i> • <i>Conflits dans l'équipe</i> • <i>Stress</i> • <i>Accidents</i> • <i>Maladies professionnelles</i> • <i>etc.</i>



7. Rédiger une annonce de panne pour un photocopieur

1.2.1.4

Formulaire d'annonce de panne

Annonce de panne pour un photocopieur

Date de l'annonce *Heure*

Annonce de *à*

Photocopieur n°

Emplacement de l'appareil

Description de la panne

.....

Formulaire indiquant que la panne a déjà été annoncée :

Photocopieur défectueux

Panne annoncée le *à* *heures*

Visa

Deux raisons pour lesquelles les utilisateurs devraient aussi être informés :

- *Pour qu'ils ne perdent pas de temps.*
- *Afin qu'ils ne rédigent pas d'autre annonce de panne.*



8. Décrire l'image de marque de l'entreprise formatrice

3.1.1.3

A.

Elément 1	Elément 2	Elément 3
<i>Apprécié en raison de ses normes élevées de qualité.</i>	<i>Apprécié en raison du conseil compétent en matière de nutrition.</i>	<i>Apprécié en raison du type de gestion du magasin ainsi que de la fabrication écologique et respectueuse de l'environnement des produits.</i>

B.

Elément 1	Elément 2	Elément 3
<ul style="list-style-type: none"> <i>Il fixe des normes de qualité pour les produits.</i> <i>Il sélectionne les producteurs selon des normes de qualité.</i> <i>Il contrôle en permanence la qualité des marchandises livrées.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Il assiste à de nombreux cours de perfectionnement.</i> <i>Il transmet ses connaissances à son personnel.</i> <i>Il rédige des prospectus gratuits sur l'alimentation saine.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Il organise des excursions chez les producteurs.</i> <i>? Il vérifie régulièrement que les produits ménagent l'environnement.</i> <i>? Il fournit des précisions en ce sens sur les emballages.</i>



9. Formuler des règles de comportement

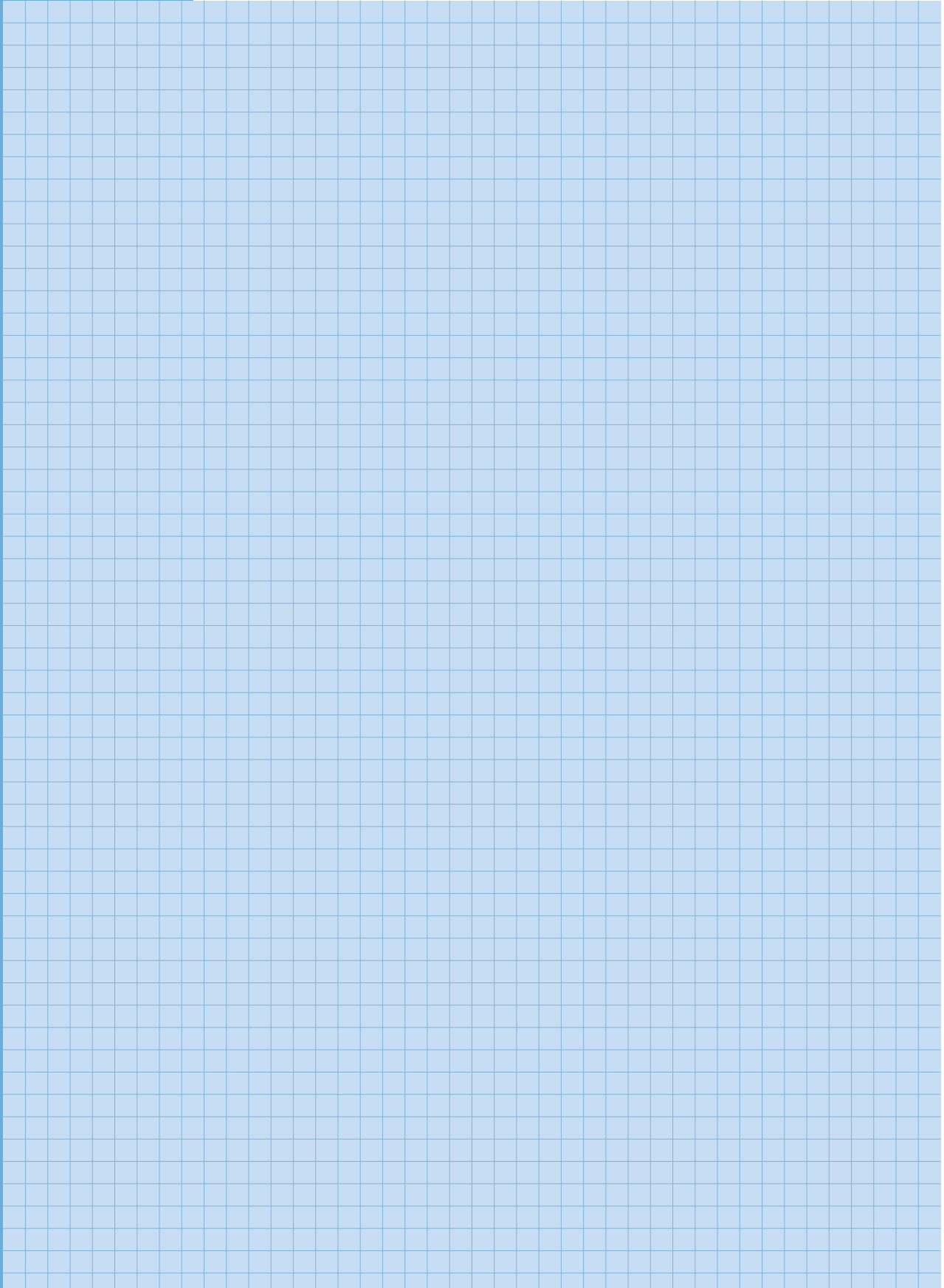
1.2.1.4

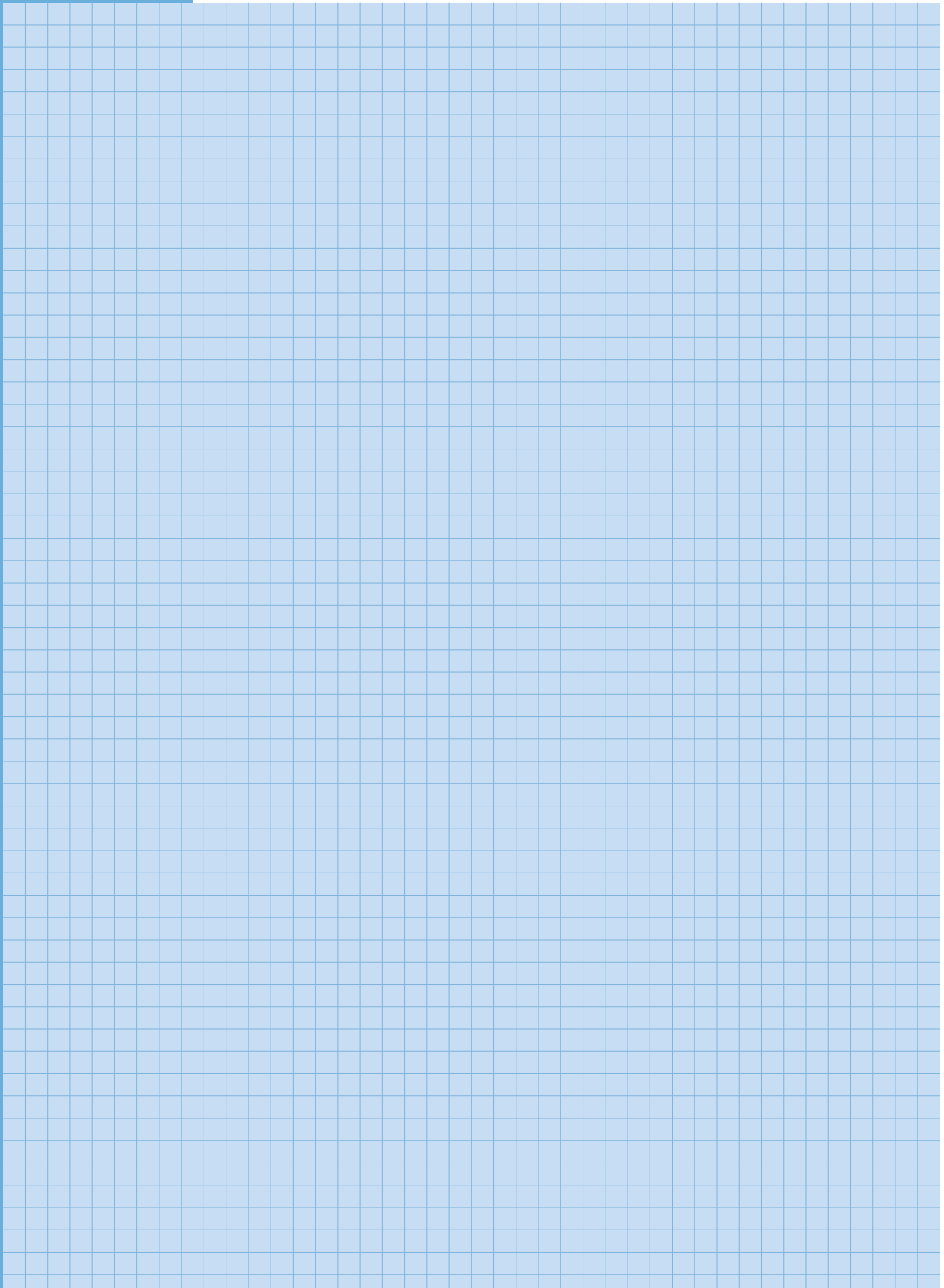
1.4.3.1

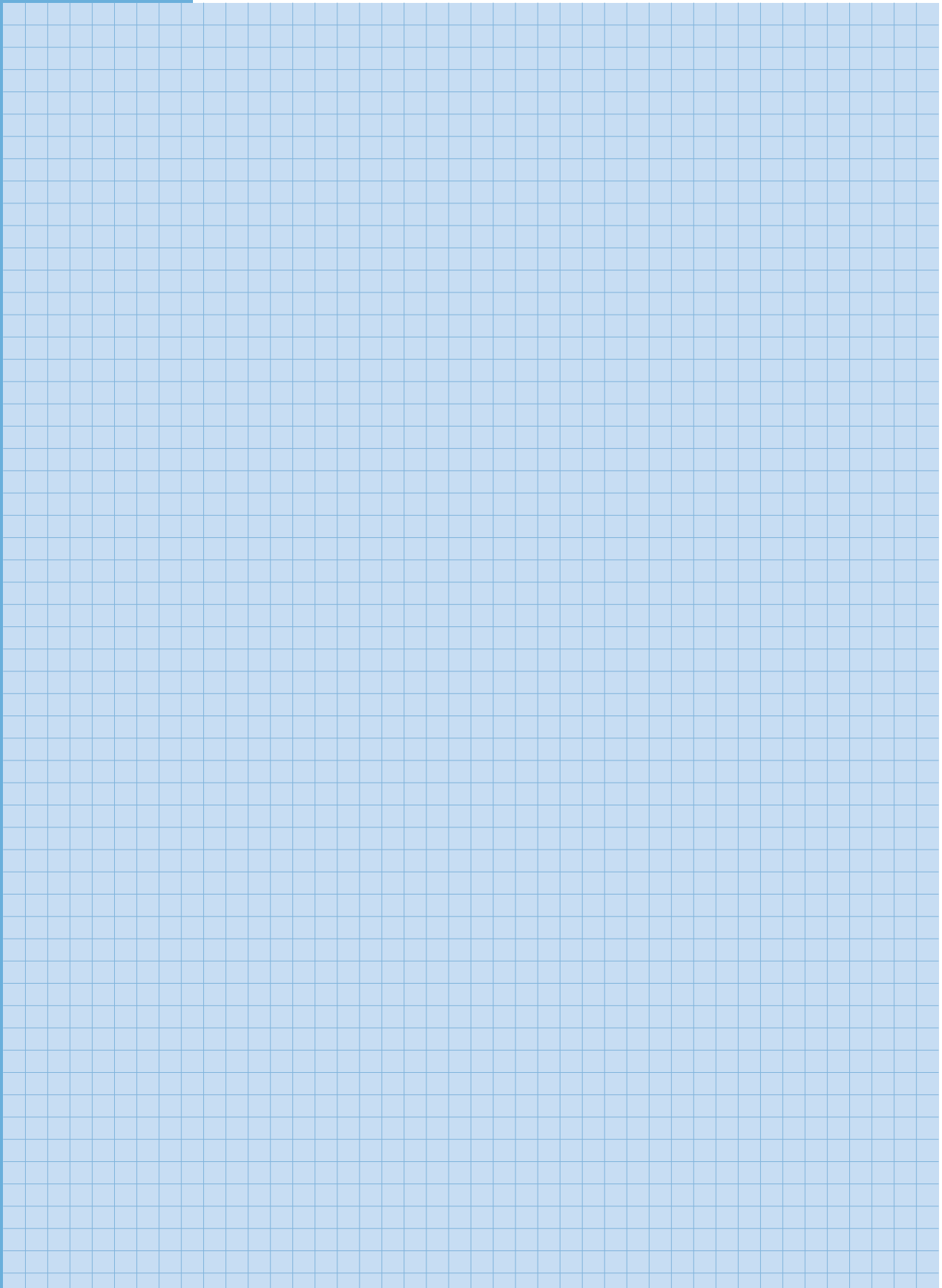
Règles de comportement éventuelles

Domaines auxquels s'appliquent les règles	Règles de comportement
Accueil et réception des clients	<ul style="list-style-type: none"> • <i>S'adresser au client par son nom.</i> • <i>Se présenter par son nom.</i> • <i>S'adresser cordialement au client en commençant par parler « du beau temps et de la pluie ».</i> • <i>Sourire (ou du moins avoir l'air amical).</i> • <i>Etre correctement habillé (pas trop voyant ni trop désordonné).</i> • <i>Remettre sa carte de visite lors du premier contact.</i>
Accueil téléphonique	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ne pas laisser sonner plus de trois fois.</i> • <i>Se présenter par le nom de l'entreprise et par son nom.</i> • <i>Parler de manière audible (pas trop vite ni en bafouillant).</i> • <i>Demander comment on peut rendre service (de façon un peu enjouée, pas sur un ton morne).</i> • <i>Transmettre rapidement la communication à l'interlocuteur compétent.</i> • <i>Prendre des notes complètes et les transmettre dans les plus brefs délais.</i>

<p>Tenue de la correspondance</p>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Rédiger le courrier immédiatement (une réponse à une lettre devrait être envoyée dans les deux jours).</i>• <i>Soigner la présentation de la lettre.</i>• <i>Vérifier à nouveau l'orthographe, le style et le contenu de la lettre avant l'expédition.</i>• <i>Adopter un ton cordial et respectueux.</i>• <i>Vérifier les annexes.</i>
<p>Contrôle de la qualité de la prestation fournie</p>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Vérifier la marchandise encore une fois avant l'expédition :</i><ul style="list-style-type: none">• <i>Est-elle en bon état ?</i>• <i>Est-elle conforme à la commande ?</i>• <i>Annoncer immédiatement tout problème au responsable de service compétent.</i>• <i>Traiter immédiatement les réclamations de la clientèle.</i>• <i>Corriger ou annoncer immédiatement toute défaillance dans le processus de production.</i>







30 modules d'apprentissage

Les 30 modules d'apprentissage de www.Kauffrau-Kaufmann.ch ont été mis au point par des praticiens collaborant activement au projet de réforme de la formation commerciale de base. Chaque module se compose d'une leçon, d'exercices s'y rapportant et des solutions correspondantes. L'objectif est de montrer comment se déroulent les processus de travail en situation réelle. Les instructions, les tableaux d'aide à la décision et les check-lists sont autant d'exemples de méthodes utilisées par les professionnels pour maîtriser leur travail au quotidien. Les cas présentés sont simples et courts, ils se prêtent parfaitement à l'étude individuelle. Les modules s'adressent aux formateurs autant qu'aux apprentis.

Formateurs

Ces modules donnent aux formateurs de précieuses indications quant aux éléments essentiels du nouvel apprentissage (situations de travail et d'apprentissage / STA et unités de formation / UF) et simplifient la formation en entreprise.

Apprentis

Les modules permettent aux apprentis de compléter leur formation en entreprise, d'approfondir de façon ciblée leurs connaissances pratiques de la vie professionnelle et de se préparer aux examens de fin d'apprentissage (complément de la formation en entreprise).

Informations

Vous trouverez sur le site www.Kauffrau-Kaufmann.ch le contenu des 30 modules ainsi que différentes propositions de travaux à réaliser au sein de l'entreprise formatrice.

Choisir :

N°	Titre	ISBN	N°	Titre	ISBN
1	Se fixer des objectifs et les atteindre	3-909189-39-3	16	Traiter avec les clients	3-909189-54-7
2	Présenter l'entreprise formatrice	3-909189-40-7	17	Trouver un lieu d'implantation	3-909189-55-5
3	Aménager sa place de travail	3-909189-41-5	18	Assurer les risques	3-909189-56-3
4	Développer et gérer la qualité	3-909189-42-3	19	Gérer le personnel (1 ^{re} partie)	3-909189-57-1
5	Gestion du temps	3-909189-43-1	20	Gérer le personnel (2 ^e partie)	3-909189-58-X
6	Utiliser l'informatique	3-909189-44-X	21	Acheter des marchandises (1 ^{re} partie)	3-909189-59-8
7	Soigner sa présentation	3-909189-45-8	22	Acheter des marchandises (2 ^e partie)	3-909189-60-1
8	Utiliser le téléphone	3-909189-46-6	23	Entreposer des marchandises (1 ^{re} partie)	3-909189-61-X
9	Rédiger lettres, e-mails et fax (1 ^{ère} partie)	3-909189-47-4	24	Entreposer des marchandises (2 ^e partie)	3-909189-62-8
10	Rédiger lettres, e-mails et fax (2 ^e partie)	3-909189-48-2	25	Traiter une commande	3-909189-63-6
11	Rédiger procès-verbal	3-909189-49-0	26	Saisir les chiffres et les évaluer (1 ^{re} partie)	3-909189-64-4
12	Classer les dossiers	3-909189-50-4	27	Saisir les chiffres et les évaluer (2 ^e partie)	3-909189-65-2
13	Utiliser la poste et les services de courrier exprès	3-909189-51-2	28	Financer des investissements	3-909189-66-0
14	Payer les factures	3-909189-52-0	29	Payer des impôts	3-909189-67-9
15	Se positionner sur le marché	3-909189-53-9	30	Gérer les rappels et les poursuites contre des clients	3-909189-68-7
Prix par module CHF 18.–			Prix forfaitaire pour l'ensemble des modules CHF 299.–		
			3-909189-38-5		

Commander :

Adresse : **VSB, case postale 607, CH 4010 Bâle**
Tél./fax : **+41/061 381 35 08**
Internet: **www.Kauffrau-Kaufmann.ch**
E-Mail: **vsb_verlag_leitner@swissonline.ch**

Rédaction : Michel Nippel (Support et Coaching), Marco Nussbaum et Dominic Strebel (économistes d'entreprise HES), Oswald Leitner (lic. droit), Philipp Leitner, Cordelia Scheibler (enseignante spécialisée en communication de bureau), Caroline Steiner (professeur dipl. d'enseignement commercial), Rolf Suter (edu-consult, responsable « master trainer »)

Conception : Tomas Nohal et Pavel Smejkal

Production : Leo Taraba

Copyright : © 2003 texte et présentation Oswald Leitner, Bâle / Suisse. L'ouvrage ainsi que ses parties sont protégés par le droit d'auteur. Toute utilisation autre que les cas autorisés par la loi nécessite l'accord écrit des éditions VSB/Verlag für Schule und Beruf à Bâle.

Première édition : juillet 2003

www.Kauffrau-Kaufmann.ch