

Christian DOUCET

Certification qualité *utile*

Sortir du formalisme

**Recentrer la qualité sur
le développement de l'entreprise**

INSEP CONSULTING
Éditions

Christian Doucet

Certification qualité *utile*

Sortir du formalisme
Recentrer la qualité sur le développement
de l'entreprise

Illustrations d'Etienne Appert

INSEP CONSULTING
Éditions

Préface

Aujourd'hui, le chef d'entreprise s'interroge sur la direction à donner à sa démarche qualité et entend y trouver une rentabilité à court terme. La qualité doit prouver, comme tout autre moyen utilisé, qu'elle génère un retour d'investissement suffisant.

La finalité de la qualité n'est ainsi plus seulement de plaire à sa clientèle pour la fidéliser, mais bien de devenir un véritable support à toute l'activité, avec une obligation de résultat.

Dès lors, la qualité doit être au cœur du dispositif de management pour y apporter ses outils, ses méthodes et sa contribution à la recherche des solutions. Elle doit s'intégrer totalement à l'activité au lieu de s'y surajouter.

Cet ouvrage resitue la démarche qualité dans ce cadre, en mettant en évidence ses avantages et ses limites.

L'exercice le plus difficile reste toutefois le transfert de la théorie des uns vers la pratique des autres, c'est-à-dire l'appropriation de la démarche par les hommes de terrain. C'est d'eux dont dépend la satisfaction de la clientèle. Et là, le pragmatisme, auquel l'ouvrage se réfère sans relâche, est bien la clé du succès ; de même que la capacité des uns et des autres à se remettre en cause constamment.

L'ouvrage évoque aussi la délicate question du positionnement de la fonction qualité dans l'entreprise, de ses attributions et plus généralement de son rôle, dans un environnement professionnel instable.

Le responsable qualité reste en effet trop souvent sur le terrain du discours, gardien des outils et de la procédure, sans disposer des moyens permettant d'infléchir concrètement et rapidement le cours des événements.

Le rôle qu'il joue dans une démarche de certification en est une bonne illustration. En effet, il peut être, selon les cas, porteur d'un véritable projet d'entreprise ou simplement contrôleur de l'élaboration et du respect des

procédures. La marge est grande entre ces deux missions ainsi que les résultats qui en découlent.

Ainsi, par un langage simple et direct, une vision opérationnelle et rentable de la qualité, l'auteur propose avec réalisme les différentes voies d'amélioration qui s'offrent à l'entreprise.

Il bouscule les idées reçues avec conviction et ouvre de belles perspectives d'évolutions simples et concrètes à cette Qualité noble qu'il voudrait voir se fondre naturellement dans le fonctionnement de l'entreprise.

Cette éclairante contribution devrait permettre d'encourager les plus réservés à s'engager résolument sur le chemin du progrès.

Jean-Claude VASCHETTO

Directeur des règlements du Groupe SMABTP

Président d'Honneur de l'Institut Banque et Assurance pour la Qualité.

Sommaire

Partie 1 - Le bilan

Chapitre 1 - Un marché de plus en plus exigeant.....	13
Chapitre 2 - Le côté négatif	17
Chapitre 3 - Analysons les causes.....	23
Chapitre 4 - Comment s'y prendre ?	31

Partie 2 - Les concepts détaillés et leur mise en oeuvre

Chapitre 1- Introduction	37
Chapitre 2 - Terminologie	41
Chapitre 3 - La stratégie qualité ou « <i>Comment gagner des clients grâce à la qualité</i> »	53
Chapitre 4 - L'amélioration et l'optimisation de l'organisation interne	79
Chapitre 5 - L'organisation et la gestion de la qualité	137
Chapitre 6 - Qualité et management	193

Partie 3 - La démarche qualité ou comment améliorer avec ordre et méthode

Chapitre 1 - Introduction	213
Chapitre 2 - Les étapes de la démarche	223
Chapitre 3 - Le diagnostic « <i>fonctionnel</i> » ou comment diagnostiquer les dysfonctionnements et les solutions possibles	227
Chapitre 4 - Le lancement de la démarche	251
Chapitre 5 - La phase d'amélioration	261
Chapitre 6 - L'audit de certification	265
Chapitre 7 - La vie après la certification	275
Chapitre 8 - Les démarches de mise à niveau	279
Chapitre 9 - Les démarches qualité, Environnement, Hygiène et Sécurité intégrées.....	281
Chapitre 10 - Exemples de démarches	289
Chapitre 11 - Le rôle et le choix d'un consultant	297
Chapitre 12 - En conclusion : faut-il se faire certifier ou non ? Quels délais ?	305

Partie 4

Tableau récapitulatif de la norme ISO 9001:2000	309
Liste des figures	319
Table des matières	321

Plan général de l'ouvrage

L'ouvrage est divisé en 4 parties :

- La première partie dresse un bilan de la certification et introduit les méthodes présentées dans l'ouvrage.
- La seconde partie revient sur les concepts et méthodes de base. Les sujets suivants sont traités, notamment : stratégie qualité, assurance de la qualité, approche processus, structure documentaire, organisation qualité, gestion de la qualité, indicateurs, résolution des problèmes, audits qualité... L'ouvrage sort des sentiers battus en repositionnant ces méthodes dans le sens de l'efficacité, du service des clients, de l'efficacité et de la rentabilité. Ce sont les pierres de base pour bien appréhender la suite.
- La troisième partie aborde la démarche qualité et en décrit les étapes. Il s'agit d'une démarche qualité non orientée « *normes* » (tout en restant compatible avec elles) mais orientée « *améliorations* », sans lourdeurs, en renforçant l'esprit d'entreprise.
- La quatrième partie revient à la norme ISO 9001-2000 et montre comment les différentes exigences ont été interprétées et mises en œuvre dans les chapitres précédents. Cette partie permettra au lecteur de mieux comprendre la norme et, plus généralement, toutes les normes d'assurance et de management de la qualité, qui sont toutes construites selon les mêmes principes.

Le lecteur soucieux d'avoir tout de suite du « *concret* » peut aussi aller directement à la troisième partie, chapitre 1, point 1, où des exemples de démarches sont présentés.

Remarque liminaire : terminologie particulière utilisée dans l'ouvrage¹

Dans le cadre de l'ouvrage, nous avons utilisé le plus possible les mots dans le sens du dictionnaire, et pas forcément dans leur sens donné par les normes, qui est souvent peu intelligible en dehors des spécialistes. Il est en effet important de parler le même langage que le reste de l'entreprise. Sinon, c'est déjà le début d'une différentiation de la qualité avec la vie courante et c'est la porte ouverte à sa mise à l'écart. La terminologie suivante est donc employée dans l'ouvrage :

- La qualité désigne les méthodes spécifiques développées pour améliorer la qualité. Les normes ISO, modèles EFQM, 6 sigma... et toutes les méthodes associées en font partie.
- La certification « *ISO 9000* » désigne l'ensemble des certifications et démarches qualité menées par rapport aux normes ISO 9000 ou à des référentiels dérivés (par exemple sectorielles : automobile, médical, etc., ou par domaines : environnement, hygiène et sécurité...).
- Le terme « *entreprise* » est utilisé de façon générique pour désigner tout organisme : entreprises privées bien entendu, mais aussi administrations, associations, collectivités... Les particularités éventuelles sont indiquées dans le texte (les cas des administrations, associations à but non lucratif, établissements mixtes... n'ont toutefois pas été approfondis ; le lecteur pourra toutefois facilement transposer les propos du livre).
- Le terme « *client* » désigne tous les partenaires de l'entreprise aux attentes desquels elle doit répondre pour prospérer. Ceci concerne les clients proprement dits, mais aussi les distributeurs, grossistes et intermédiaires ; les administrations décernant des autorisations, les actionnaires...

Ce terme s'applique aussi aux clients « *internes* » d'un Service, d'une activité ou d'un poste de travail, c'est-à-dire à tous leurs partenaires, à qui ils doivent

1. La terminologie qualité proprement dite est analysée en partie 2, chapitre 2.

ou dont ils attendent des informations, des décisions, des produits ou des prestations.

- « *Produits (fournis aux clients)* » désigne les fournitures de l'entreprise à ses clients : équipements, services, logiciels, matières, etc. Il peut ainsi s'agir en réalité de service.
- Le terme « *management* » désigne la gestion et la direction de l'entreprise au plus haut niveau, et plus particulièrement la fixation de la stratégie, la direction des hommes et la gestion globale de l'entreprise.
- Nous conserverons le terme « *gestion* » pour les aspects relatifs à la direction courante des activités : organisation concrète des travaux, recueil et exploitation des données chiffrées, traitement des problèmes... La gestion de la qualité désigne en particulier la coordination des actions qualité, l'établissement et l'analyse des tableaux de bord, la définition et le suivi des actions...
- Le terme « *opérationnel* » désigne les personnes ou Services directement en charge des activités, par opposition aux « *fonctionnels* » qui sont chargés de les appuyer, coordonner et surveiller. Le service qualité est un service fonctionnel quand il n'a pas d'activités opérationnelles en propre, tel le contrôle par exemple.
- Le mot « *service* » est employé avec une majuscule lorsqu'il désigne une entité de l'organisation (il est alors utilisé pour désigner globalement Départements, Divisions, Sections, Bureaux, Ateliers, etc.) et sans majuscule pour les prestations.
- « *Efficace* » désigne un produit ou une action qui atteint le but recherché de la façon la plus optimale possible. Le mot « *efficience* » n'a pas été utilisé car jugé trop ambigu : une machine qui fait 100 opérations à la minute est-elle efficace ou efficiente ? Il est difficile de déterminer la limite entre l'efficacité et l'efficience sur le terrain, même si la notion est intellectuellement intéressante.

Les autres termes sont employés dans le sens du dictionnaire courant.

Partie 1

Le bilan

Chapitre 1 - Un marché de plus en plus exigeant...

Chapitre 2 - Le côté négatif

Chapitre 3 - Analysons les causes...

Chapitre 4 - Comment s'y prendre ?

Chapitre 1

Un marché de plus en plus exigeant...

Pris dans le tourbillon de la certification et de démarches qualité plus ou moins « forcées » – donc automatiquement décriées – et trop axées sur le formalisme, beaucoup d'entreprises cantonnent désormais la qualité au responsable qualité et ne la traitent plus qu'à la marge, essentiellement pour conserver leur certificat.

Pourtant, paradoxalement, dans la réalité des entreprises d'aujourd'hui, la qualité est de plus en plus indispensable et est un réel enjeu majeur du management.

D'abord parce que le client est de plus en plus puissant – et volage – du fait de l'ouverture des marchés et de la prolifération de la concurrence dans tous les secteurs. Il peut choisir et cela lui donne un droit de vie et de mort sur l'entreprise. Même dans les rares secteurs encore protégés, qui permettent de maintenir des prix « raisonnables », voire des rentes de situation, l'existence de clients mécontents ouvre la voie au développement rapide d'une concurrence.

Dans ce cadre, le prix est un élément de base, mais pas autant qu'il n'y paraît, car l'acheteur recherche aussi une source sûre, assurant un excellent service et une grande rigueur de livraison. La plupart des leaders vendent ainsi à des coûts égaux ou supérieurs aux prix de marché parce qu'ils ont bien su se servir de la qualité comme argument de vente et de fidélisation. Et il y a de nombreuses façons de le faire. Il y a gros à gagner à y parvenir. C'est ce que nous aborderons en particulier dans ce livre.

Le premier objectif de la qualité est donc de satisfaire les clients et de les fidéliser, de façon à conforter – et si possible accroître – le chiffre d'affaires et

la marge. Ceci est valable dans toutes les entreprises (dans les administrations, c'est l'image du service et sa justification, donc son financement par la collectivité, qui sont l'enjeu).

Soulignons que la qualité intervient ici comme un moyen de faire prospérer l'entreprise, et non comme une fin en soi. Notons aussi qu'il ne s'agit pas de la seule stratégie possible : une action commerciale agressive, une communication intensive, le *lobbying*, les actions promotionnelles, la lutte sur les prix – et donc sur les coûts –, les analyses marketing, la prise de contrôle de concurrents... sont aussi des démarches indispensables. Mais, sans un niveau de qualité suffisant, elles sont bâties sur du sable.

Le second objectif est de consolider le fonctionnement interne. On peut en effet estimer que, si les outils techniques sont aujourd'hui dans l'ensemble performants et bien au point, les pertes au niveau du fonctionnement courant, de l'organisation, du management..., sont **exceptionnellement importantes** : conflits de personnes, défauts de coordination, mauvais entretien des moyens, démotivation du personnel affectent gravement les entreprises et représentent souvent plus de 10 à 30 % des chiffres d'affaires (ces pertes étant estimées dans l'absolu, en pertes nettes ou en manque en gagner, c'est-à-dire par rapport à tout ce qu'aurait pu faire l'entreprise si tout était parfait...), soit bien plus que la marge bénéficiaire et que le gap de compétitivité vis-à-vis des concurrents. Nous avons là un gisement qui ne peut laisser indifférent.

Ce chiffre peut surprendre, mais pensons seulement aux pertes dues à la démotivation ou aux pertes de temps... Ces pertes d'efficacité ressemblent aux fuites d'énergie l'hiver dans une maison mal isolée, lorsque la chaleur s'enfuit par chaque paroi en mauvais état. Les victimes en sont tous les partenaires, car l'argent ainsi gaspillé ou non obtenu ne profite à personne : ni aux salaires, ni aux investissements, ni aux actionnaires... tandis que les problèmes créent une ambiance interne difficile et dégradent les conditions de travail.

Les résoudre « *au fond* » peut donc permettre de réduire fortement les coûts et d'accroître la compétitivité. Cela facilite aussi sensiblement le management et permet de ne plus consacrer la majeure partie de la journée de travail à traiter les problèmes. Au cours de ma vie professionnelle, j'ai toujours été frappé par le fait que dans les entreprises performantes, on passe sa journée à faire du travail productif en équipe, alors que dans les autres, on passe son temps à éluder les difficultés et à se prémunir contre ses collègues.

L'organisation se traduit donc de façon très concrète par des améliorations au niveau du terrain comme dans les comptes de l'entreprise.

Il faut enfin sécuriser l'entreprise vis-à-vis des multiples risques auxquels elle est exposée. Les exigences, les réglementations, les produits et leurs dispositifs de production deviennent en effet de plus en plus complexes et critiques. Les traiter de façon approximative et empirique ne suffit plus car on s'expose alors à de graves déboires : défauts entraînant des retours de produits en série, accidents graves, mises en causes pour non-respect de la réglementation, procès, dédommagements aux plaignants, dégradation de l'image de marque... ; sans oublier les secteurs soumis à des contraintes vitales pour le consommateur telles que la santé, l'agro-alimentaire, etc., qui sont en première ligne au front des risques....

Pourtant ces « *dramas* » sont souvent causés par des fautes de détail vues de l'intérieur de l'entreprise : inattention ponctuelle, erreur d'appréciation, panne d'un matériel... qui sont malgré tout payées *cash*.

La seule solution pour limiter les risques est ici encore un effort d'organisation et de « *qualité* » à tous les niveaux.

La survie durable d'une entreprise requiert ainsi de plus en plus, outre la maîtrise commerciale, technique et financière du métier, une grande sécurisation de l'activité vis-à-vis des risques multiples et variés qui piègent son chemin, avec quatre grands défis à relever : satisfaire et fidéliser les clients, optimiser le fonctionnement interne et réduire les coûts inutiles, enfin prévenir les risques majeurs, notamment vis-à-vis de la réglementation et des accidents.

En résumé

La qualité est de plus en plus indispensable pour réussir et pour limiter les risques, que ce soit au niveau du client ou en interne. La question n'est donc pas d'en faire ou de ne pas en faire, mais de savoir comment l'obtenir le plus efficacement possible.

Chapitre 2

Le côté négatif

Une « *qualitative* » parfois inadaptée, avec des coûts élevés, des démarches souvent insuffisamment performantes et rentables

La plupart des grandes entreprises, ainsi que bien des petites ou moyennes, mènent des démarches qualité actives. Celles-ci prennent des formes diverses, avec deux grandes dominantes : les approches de type « *qualité totale* » (EFQM¹, prix qualité...) et celles de type « *certification* », par rapport aux normes ISO 9000 ou analogues. Les 6 sigma et leur boîte à outils font également une percée actuellement. Pour ce qui la concerne, la certification est désormais un mouvement mondial, qui gagne tous les pays.

On pourrait donc estimer que tout va bien et que la qualité triomphe, accompagnant efficacement les entreprises dans leur développement. Pourtant, la situation est moins claire qu'il n'y paraît...

En réalité, la qualité a acquis une mauvaise réputation : formalisme, manque de pragmatisme et d'efficacité... En tant qu'activité individualisée, elle est souvent marginalisée, cantonnée à l'obtention du certificat ou du prix et mise à la charge du seul responsable qualité, dont le travail est ingrat et difficile.

1. Basée à Bruxelles, l'European Foundation for Quality Management assure la promotion du TQM (Total Quality Management) en Europe. Elle a développé le modèle Européen d'excellence, qui peut servir à des auto-évaluation et qui est la référence des Prix Européens de la Qualité, homologues du Malcolm Balbridge aux USA et du Deming au Japon (Site : www.efqm.org). En France, le MFQ (Mouvement Français pour la Qualité) décerne les Prix Français de la Qualité par rapport à un référentiel dérivé.

Beaucoup d'entreprises² réalisent ainsi aujourd'hui les démarches qualité pour deux raisons principales : soit de façon forcée parce que le client ou la réglementation l'exige – c'est le cas fréquent pour la certification –, soit pour des raisons purement commerciales, afin d'obtenir un label. L'objectif principal n'est alors pas réellement d'améliorer, mais d'obtenir le certificat ou le prix. La démarche associée induit donc moins des progrès que des contraintes supplémentaires et elle irrite le personnel, dont elle accroît et complique les tâches quotidiennes.

La rentabilisation est alors attendue essentiellement du label et non de l'amélioration de la qualité elle-même.

Cette rentabilité n'est pas évidente : les études réalisées montrent que la grande majorité des entreprises considèrent la qualité comme un centre de coût et non de profit : c'est ainsi le cas de 80 % d'entre elles d'après un sondage effectué par Méga International en 2001 auprès de 1000 Directeurs qualité, mais ce pourcentage monte à 94 % d'après un autre sondage auprès de 260 entreprises lors du salon SIQUAL 2002. Ces chiffres sont considérables et montrent les limites actuelles de ces démarches, tous types confondus.

Elles coûtent pourtant très cher. On peut ainsi estimer par exemple, en considérant la seule certification et en France, que cette dernière coûte environ 3.7 milliards d'euros par an (uniquement pour la certification ISO), soit près de 4 % du total des investissements industriels en France en 2000 (mais ceux-ci concernant 1 300 000 entreprises, alors que la certification n'en concerne que 25 000³, soit 2 %...). Ceci signifie que la certification consomme une bonne partie de la capacité d'investissement des entreprises certifiées⁴.

Le coût de la certification représente 4 % du total des investissements industriels qu'elle n'implique que 2 % des entreprises.

En fait qu'a-t-on pour ce prix ? Sans doute deux grands progrès : la certification, comme la qualité totale, amène incontestablement le personnel à clarifier l'organisation, à résoudre maints problèmes de terrain et à travailler avec plus de méthode et de rigueur, ce qui n'est pas négligeable.

2. Certaines entreprises réalisent bien entendu de véritables démarches qualité, axées sur l'amélioration. Les critiques de ces paragraphes ne les concernent pas.
3. L'écart avec les chiffres indiqués dans l'encadré qui suit provient du fait que le nombre cité dans le texte concerne le nombre d'entreprises certifiées et celui dans l'encadré le nombre de sites.
4. Le tableau de fin en explique le calcul, qui reste très approximatif car il n'existe malheureusement aucune donnée précise dans ce domaine, la plupart des organismes certificateurs gardant jalousement secrètes les listes des entreprises certifiées et les statistiques associées (coûts, taille des entreprises...).