



LA QUALITÉ

► peut-elle être rentable ?



► Par **CHRISTIAN DOUCET**, directeur gérant de Doucet Conseil, Massy⁹¹, info@doucetconseil.fr

La qualité est normalement destinée à aider l'entreprise à mieux servir ses clients, ce qui doit accroître ses ventes, et à mieux fonctionner en interne, au profit des personnels et de la rentabilité. Il devrait donc aller de soi que "l'investissement qualité" soit fortement rentable. Or, d'après un sondage²⁰, pour 80 % des entreprises c'est une source de coût... Il semble donc que la qualité ne soit plus au service de l'entreprise mais qu'elle soit devenue au contraire une charge de plus. Comment transformer la qualité en centre de profit ?

Cette situation est préoccupante car l'absence de rentabilité de la qualité, si elle se confirmait, l'expose à être marginalisée : peu de soutien de la direction, manque de moyens, manque de considération des autres services... Jugée au mieux comme une "danseuse", au pire comme une charge associée au maintien du certificat, la qualité devient bien moins intéressante même si le sentiment d'utilité demeure.

Cette situation est bien sûr anormale. Comme indiqué au début, le souci de la qualité remonte certainement au premier hominien qui a réalisé le premier outil (sans doute un silex ou un os taillé...). Il s'est immédiatement rendu compte qu'un outil inadapté à son usage était peu pratique. Il a aussi constaté qu'obtenir un bon outil demandait de la méthode : il fallait penser à toutes les conditions d'emploi, aux différents utilisateurs et à leurs conformités différentes... Bref, obtenir une excellente qualité n'allait pas complètement de soi...

Ce souci de qualité ne s'est pas démenti depuis. On peut même affirmer qu'il s'est considérablement renforcé : accroissement simultané des exigences des clients et de la concurrence, gravité croissante des conséquences des erreurs et des accidents, le monde moderne a un besoin considérable de qualité à tous les niveaux.

Alors, pourquoi constate-t-on si souvent une marginalisation de l'action qualité et du responsable qualité ? Pourquoi a-t-il tant de mal à avoir le soutien de la direction et des autres services ? Pourquoi si peu de démarches qualité peuvent-elles prouver qu'elles sont rentables ?

La raison est sans doute dans une dérive moderne de l'action qualité, qui se trompe souvent d'objectif. Les torts sont certainement partagés entre les normes, les méthodes, les formations, l'information, la consultance ou la certification elle-même. Quoi qu'il en soit, cela montre que, pour mener une démarche qualité utile et rentable, il faut procéder avec clairvoyance et pragmatisme, en restant fidèle aux fondamentaux de la qualité.

La première voie à suivre : revenir aux clients...

Il faut d'abord "revenir aux clients". Les premières questions à se poser sont les suivantes : comment le client nous voit-il, qu'est-ce qui l'amène à acheter ou à racheter ou, inversement, à aller chez un concurrent ? Nous avons là un immense champ de progrès : tant que l'entreprise ne détient pas 100 % du marché²¹, c'est que des concurrents sont meilleurs qu'elle sur certains points.

Le premier objectif de la démarche qua-

lité doit donc être d'améliorer peu à peu tout ce qui peut l'être, en concertation avec les commerciaux, de façon à ce que les ventes progressent.

Citons quelques exemples :

► L'entreprise livre à un grand distributeur. Les délais de livraison sont toutefois de plusieurs jours et le distributeur n'ayant pas de stocks, il arrive fréquemment que les présentoirs de vente restent vides pendant cette durée. Un des objectifs de la démarche qualité doit être de raccourcir ces délais. Pour trouver des solutions, examinons pas à pas la chaîne d'activité qui conduit au réapprovisionnement. Nous y trouverons de nombreuses améliorations possibles.

► Le concurrent est plus agressif commercialement : ses commerciaux ont un suivi très rapproché et un relationnel fort avec les clients... L'objectif qualité du service commercial doit être de renforcer son action sur le terrain, de développer son image et ses contacts avec ses clients, en exploitant notamment les faiblesses des concurrents. Là encore, nous avons souvent constaté que le simple fait de mettre le problème sur la table génère de nombreuses idées et permet des progrès sensibles.

► On peut également chercher à faciliter le travail du client :

- on lui désigne un correspondant attitré qui connaît ses besoins, ce qui simplifie la prise de commande ;
- on réalise des prestations pour lui, par exemple étiquetage à son nom, ce qui lui évite de le faire lui-même, stock de réserve en usine permettant de le réapprovisionner très rapidement...
- proposition de commandes ouvertes avantageuses, etc.

► Simultanément, l'action qualité consistera à corriger ce qui ne va pas très bien : le téléphone qui ne répond pas ou mal, l'accueil peu agréable, les délais de réponse trop longs, la non-prise en



charge des clients mécontents, les échecs trop fréquents des offres, etc.

On voit qu'il y a souvent beaucoup à faire... Ceci est d'ailleurs normal car, bien que les commerciaux essaient de faire de leur mieux, l'organisation "vieillit" et chacun a tendance à vivre avec les problèmes. Le rôle de la qualité est d'apporter un regard extérieur neutre et neuf, et ceci suscite souvent des idées nouvelles.

Pour cela, il faut toutefois que le service qualité acquière un minimum de connaissances dans le domaine commercial et marketing. Attention ! Son rôle n'est pas d'avoir des idées lui-même, car il n'est généralement pas assez compétent pour cela, mais de faire les constats et de susciter des réflexions et des suggestions. Un minimum de compétence est cependant nécessaire pour bien piloter l'action et avoir un dialogue constructif avec le service commercial.

Le responsable qualité doit en particulier faire en sorte de toujours se tenir au courant des appréciations des clients vis-à-vis de l'entreprise : il a bien sûr les réclamations, mais ceci est très marginal¹⁶. Il peut suivre le personnel qui est au contact des clients (commerciaux, guichets...), visiter les clients régulièrement, contacter ceux qui ne passent plus de commandes et bien sûr exploiter tous les incidents concernant les clients...

Son indicateur de base doit être le volume des ventes et la marge (ou les indicateurs relatifs aux coûts inutiles : invendus, rebuts, pertes de temps, etc.). S'il constate qu'ils ne progressent pas, il faut revoir la copie : c'est que ce qui a été fait n'est pas adapté ou n'est pas suffisamment efficace...

La seconde voie : améliorer le fonctionnement de l'entreprise

Les dysfonctionnements coûtent extrêmement chers. Comme ces pertes d'énergie qui s'échappent par les interstices d'une maison mal isolée l'hiver, les pertes de temps, les rebuts et déchets, les conflits, la démotivation... constituent un immense gâchis qui ne profite à personne : ni au personnel, ni à la

direction, ni à l'investissement, ni aux actionnaires.

Les voies du progrès sont donc ici également ouvertes. Comme précédemment, le service qualité doit surtout servir de révélateur en évaluant précisément les problèmes et leur gravité, en consultant les différentes parties et en suscitant les suggestions de progrès. Ensuite, il animera leur mise en œuvre et en suivra les résultats.

Citons quelques exemples :

► Les machines sont souvent en panne. La cause en est une mauvaise organisation du service entretien, dont les remises en état sont trop tardives : il se disperse trop, gère mal ses stocks de pièces et en manque fréquemment... La centralisation des demandes et leur traitement en fonction de la gravité et de l'urgence du problème, la mise en place d'une gestion des stocks (seuils de sécurité, anticipation des besoins...), le respect d'une maintenance préventive régulière... peuvent faire réaliser des progrès déterminants.

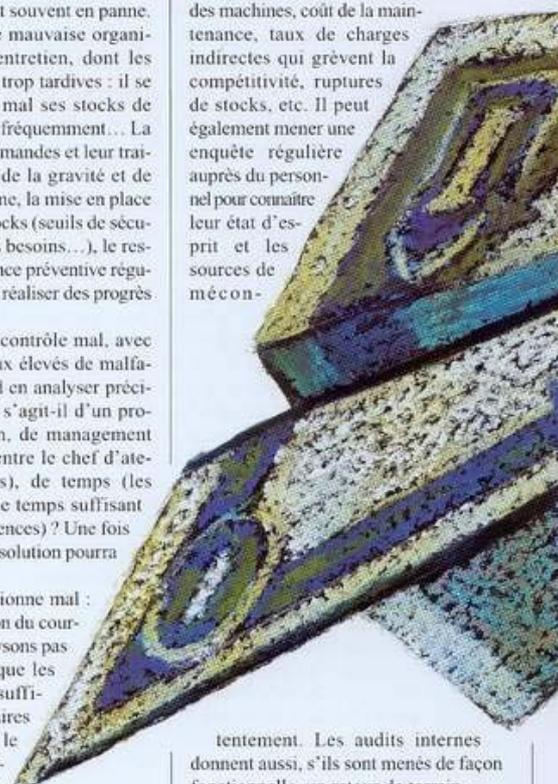
► Un atelier s'autocontrôle mal, avec pour résultat des taux élevés de malfaçons. Il faut d'abord en analyser précisément les causes : s'agit-il d'un problème de formation, de management (exemple : conflit entre le chef d'atelier et les ouvriers), de temps (les ouvriers n'ont pas le temps suffisant compte tenu des cadences) ? Une fois la cause analysée, la solution pourra être apportée.

► Le courrier fonctionne mal : suivons la distribution du courrier un matin et analysons pas à pas ce qui provoque les incidents : y a-t-il suffisamment d'exemplaires de la revue que tout le monde doit consulter ? Ne peut-on pas éviter de faire passer tout le courrier par la hiérarchie qui le bloque faute de temps ? Les intéressés manquent-ils de méthode pour exploiter leur courrier et une petite formation leur serait-elle bénéfique ?

La non-qualité repose ainsi sur mille et une insuffisances, petites ou grandes, qui dérèglent la vie de l'entreprise, mécontentent le personnel et coûtent

inutilement cher. C'est le rôle du service qualité de mettre en relief ces difficultés et de catalyser leur résolution.

Comment les connaître ? Le plus efficace est encore le suivi permanent : le responsable qualité doit rester en contact avec les services et les écouter. Il doit également avoir ses indicateurs qui lui permettent de détecter les dérives : taux de défauts, de rebuts et de déchets, voire de retour de produits en provenance des clients, retards de livraison, pannes de camions, taux d'indisponibilité des machines, coût de la maintenance, taux de charges indirectes qui grèvent la compétitivité, ruptures de stocks, etc. Il peut également mener une enquête régulière auprès du personnel pour connaître leur état d'esprit et les sources de mécon-



tentement. Les audits internes donnent aussi, s'ils sont menés de façon fonctionnelle, un retour de terrain.

À chaque fois, il doit procéder de façon claire : chiffrer le coût des incidents et des conséquences, chiffrer le coût des solutions et proposer les mieux adaptées à la direction, enfin suivre les résultats et vérifier la réalité des améliorations.

Pour cela, le responsable qualité a, comme dans le premier cas, à parfaire sa connaissance du fonctionnement et de l'organisation des autres services :



atelier, ordonnancement, entretien, bureau d'étude, gestion... Ceci lui est indispensable pour avoir un bon contact avec ces services et pour être un interlocuteur valable vis-à-vis d'eux.

Et la norme ISO 9001:2000 dans tout cela ?

La norme propose des outils intéressants qui vont dans les sens précédents : audits

condition de cibler les activités à problèmes), etc.

La norme peut ainsi lui faciliter le travail en utilisant les exigences ci-dessus : il pourra ainsi plus facilement mettre en place indicateurs, audits, actions correctives... Le responsable qualité ne doit toutefois pas se centrer sur la norme, faute de quoi il perdra de vue l'essentiel, soit ses objectifs : améliorer les

Nous reviendrons dans le prochain article sur la façon de mettre en place cette "amélioration permanente".

En conclusion

Il ne faut certes pas ramener toute l'action qualité à la seule recherche de gains financiers, ce qui serait très réducteur vis-à-vis de la noblesse et de la richesse de l'action qualité. Qui dit rentabilité dit toutefois pleine participation à la création de richesse par l'entreprise et à sa vie même. Il s'ensuit respect, saine coopération avec les autres équipes et soutien de la direction. Espérons donc que reviendra vite le temps des débuts de l'assurance de la qualité (qu'il faut considérer au sens du dictionnaire : obtenir la qualité de façon sûre), dans lesquels le responsable assurance de la qualité ne parlait pas de procédures mais de ses succès et de la rentabilité de son action : « *j'ai fait économiser x milliers de \$ en réduisant tel taux de défauts de 30 %...* » me répondait-il lorsque je l'interrogeais.

Le vaste mouvement moderne de la certification est né de ces succès et c'est en restant fidèle à ses fondamentaux que le responsable qualité trouve sa légitimité et que son action peut être reconnue et soutenue.

ventes d'une part, le fonctionnement interne d'autre part. Nous avons montré à de nombreuses reprises dans ces colonnes comment parvenir ainsi à la certification sans se polariser sur la norme⁽⁵⁾.

Mais ce n'est pas toujours facile...

Les problèmes détectés par le service qualité sont en général difficiles à résoudre. Il ne faut en effet pas oublier que les services passent déjà leur temps à résoudre des problèmes. Ceux qui persistent sont donc ceux qui n'ont pu être résolus faute de temps ou du fait de blocages divers, notamment de la part de la hiérarchie.

La position indépendante du service qualité lui donne un avantage dans ce domaine.

internes (à condition de les mener de façon fonctionnelle), fiches d'incident (à condition de ne pas les multiplier inutilement et de les traiter rapidement), indicateurs (à condition de les centrer sur les points sensibles), actions correctives et préventives (à condition de traiter les vrais problèmes en priorité), approche processus (à

(1) www.doucetconseil.fr

(2) Sondage mené par Megu International en 2001.

(3) Un objectif de 100 % du marché est bien sûr utopique, voire non souhaitable. Il fonde toutefois le raisonnement qualité.

(4) Il faut bien sûr exploiter celles-ci, bien et rapidement.

(5) Le lecteur peut aussi consulter le site internet www.doucetconseil.fr

