

# Assurance de la Qualité fonctionnelle

## La politique Qualité et la certification

Quelle est votre politique qualité ? Correspond-elle aux attentes de vos clients ?... Ces questions d'auditeurs ont désarçonné plus d'un chef d'entreprise, qui a eu tendance à répondre : ma politique qualité ? C'est de satisfaire au mieux les clients qui font appel à nous. La preuve ? Le fait que je suis encore là, ce qui prouve que les clients ne sont pas trop mécontents et reviennent... Ceci n'est naturellement pas de nature à satisfaire l'auditeur, qui est plus particulièrement axé sur le texte introductif au manuel qualité, dans lequel le Responsable Qualité et le chef d'entreprise ont essayé de traduire au mieux les ambitions générales de l'entreprise en matière de qualité, de façon à satisfaire au § 4.1.1' de la norme : la "politique qualité"...

Mais il en est fréquemment résulté un texte un peu pompeux et théorique, affiché sur les murs de l'entreprise, mais qui est parfois mis en défaut dans la pratique journalière, face aux urgences, aux manques de moyens ou d'effectifs, aux discordes entre services...

**La politique qualité n'a-t-elle qu'un rôle ornamental ? ou bien correspond-elle à un enjeu autrement plus important ?**

Dans la démarche de certification "formelle" que l'on rencontre encore couramment, au cours de laquelle on recherche seulement la conformité aux normes en répondant aux articles un par un, on tombe pratiquement inévitablement dans le défaut précédent : faire un texte qui apparaît très séduisant, mais qui reste souvent lettre morte faute d'avoir mis en face les moyens et les méthodes nécessaires.

Or ceci a un grave inconvénient : la démarche de certification devient alors surtout formelle. A son terme, l'entreprise décroche bien son certificat, mais sans avoir significativement amélioré la qualité des prestations fournies aux clients. Or, au bout du compte,

ce n'est pas le certificat qui fait vendre mais bien la qualité réelle des prestations... Le gros investissement consenti ne conduit alors qu'à des gains faibles en termes de chiffre d'affaires et de marge. Tout au plus a-t-il permis de ne pas perdre de marchés de la part de certains clients.

**Comment définir plus efficacement la politique qualité ?**

Mais comment aborder plus correctement la définition de cette "politique qualité" ?

La réponse est simple en assurance de la qualité fonctionnelle, dans laquelle on raisonne toujours par rapport à l'objectif opérationnel, et non par rapport à la seule conformité à la norme. Cette politique joue alors en effet un rôle essentiel car l'organisation, les méthodes, les moyens à mettre en place dépendront étroitement des ob-

jectifs qualité fixés.

Prenons un exemple simple : les délais...

♦ Se fixer pour objectifs qualité des délais de livraison très rapides et sûrs - ce qui est généralement très apprécié par les clients - implique la constitution de stocks (de produits finis, semi-finis, pièces...) avec une gestion performante, fondée notamment sur des prévisions commerciales aiguës, avec une fabrication fonction du niveau de stocks et de ventes... Les méthodes et le système qualité mis en place doivent s'axer sur le bon fonctionnement de ce mécanisme et sur l'obtention d'un taux de rupture de stocks au niveau vente très faible.

♦ Se fixer au contraire des délais relativement longs permet d'envisager une production planifiée, avec peu de stocks, des frais réduits... Mais inversement, le client attend...



Christian Doucet

## Une conséquence directe de la stratégie technique et commerciale

La politique qualité est donc directement liée à la stratégie technique et commerciale de l'entreprise, avec dans l'ordre les questions suivantes :

- ◆ Quels types de clients choisit-on de servir prioritairement ?
- ◆ Quelles sont les attentes et les besoins de ces clients ?
- ◆ Quelles sont les concurrents et comment l'entreprise se situe-t-elle par rapport à eux ? Quels "plus" peut-on ou pourrait-on offrir pour améliorer la pénétration commerciale ?
- ◆ Quels sont les "dysfonctionnements" vis-à-vis de ces besoins et attentes :
  - Sources d'insatisfaction des clients
  - Manques de compétitivité vis-à-vis des concurrents
  - Défauts d'agressivité ou d'efficacité commerciale
  - Pertes en lignes qui diminuent la rentabilité de l'activité...
- ◆ Quels objectifs peut-on se fixer dans ce contexte, afin de mieux servir les clients, d'être plus compétitifs que les concurrents et donc de mieux vendre ?

Certes, il n'est généralement pas de la responsabilité du Service Qualité de mener toutes ces études. Toutefois on s'aperçoit très souvent que l'entreprise a peu à peu dérivé de ses objectifs initiaux, malgré le suivi permanent de la Direction : des concurrents sont apparus et sont plus performants, et les services internes n'ont pas réagi suffisamment ; les commerciaux tombent dans la facilité de la remise systématique au lieu de se battre sur la qualité des produits offerts ; les sources de mécontentement des

clients s'accumulent...

Une bonne démarche de certification doit être l'occasion de remettre à plat ces problèmes et de les reposer correctement. L'occasion en est justement la définition de cette "politique qualité" exigée par la norme, qui va ensuite intervenir comme un véritable "cahier des charges" pour l'organisation et les méthodes.

Rappelons qu'il faut procéder par les étapes suivantes :

- 1 Confirmer ou réactualiser la stratégie technique et commerciale précédente ?
- 2 Analyser les dysfonctionnements et/ou les progrès nécessaires ?
- 3 En déduire les grands axes de la politique qualité, c'est-à-dire les priorités ?
- 4 Fixer des objectifs précis (ainsi ce n'est pas du tout pareil de viser un taux de retard de 10 % ou de 1 %, un taux de défaut en fin de production de 5 % ou de 0,5 %).
- 5 Mettre en place des indicateurs de façon à se situer par rapport à ces objectifs et à suivre les progrès.
- 6 Gérer l'ensemble de façon à maintenir la mobilisation des services et à corriger les dérives.

## Quelques exemples

A titre d'exemples, on peut se fixer les objectifs qualité suivants :

- ◆ Une amélioration de l'image de l'entreprise, sachant que cette image est clef pour les ventes. Ceci pourra être obtenu par une amélioration des locaux d'accueil, de la documentation commerciale, de la présentation des commerciaux, du service..., ainsi que par l'excellence au niveau des délais, de la qualité des produits, du SAV...

- ◆ Une réduction des coûts, grâce à la lutte contre toutes les non-qualités internes : défauts de produits, ruptures de stocks, lourdeurs administratives, exigences qualité inutiles...

- ◆ L'amélioration du service rendu : livraisons express, service personnalisé, hot-line performante, garantie de SAV rapide...

- ◆ Une meilleure réactivité commerciale, notamment au niveau des offres : mise au point d'offres-types, assistance informatique pour connaître l'état des disponibilités de l'entreprise, délégations pour les offres courantes...

- ◆ Une fidélisation des clients : revue d'information régulière, tarifs préférentiels...

Derrière chacune de ces annonces, se cache une organisation performante à mettre en place, afin de tenir les promesses de façon sûre...

## Le premier pas vers une certification rentable

Bien entendu, la norme n'exige pas une telle démarche en profondeur. C'est toutefois l'une des conditions primordiales pour une démarche de certification réussie, pour plusieurs raisons :

- ◆ On peut alors avoir une démarche rationnelle pour définir les méthodes de travail et les mesures préventives requises. On évitera en particulier les excès de formalisme.

- ◆ Cette démarche est bien comprise des "opérationnels" et la démarche de certification devient un vrai "projet d'entreprise". Elle peut alors se dérouler beaucoup plus rapidement, n'étant pas gênée par les réticences de tous

Définir la politique Qualité en fonction de la stratégie commerciale et technique de l'entreprise.

ordres.

♦ Au total, la certification retrouve sa vraie vocation : mettre en place un système qualité efficace de façon à mieux servir les clients et à mieux fonctionner.

Elle conduit alors en général à des gains importants de chiffre d'affaires et de marge, qui atteignent couramment 30 à plus de 100 % dans l'année (ces gains sont d'ailleurs atteints indépendamment du certificat lui-même, souvent même avant son obtention).

La fixation de politique qualité constitue donc ainsi en réalité un choix fondamental : soit on se contente d'une certification "formelle", soit on s'en sert pour améliorer en profondeur l'entreprise.

Un dernier conseil : ne pas hésiter à être ambitieux : "il n'y a que ceux qui sont dans les batailles qui les gagnent" dit le dicton. Des objectifs mobilisa-

teurs donneront une démarche qualité dynamique, et les résultats ne se feront pas attendre : le marché sait s'offrir à ceux qui veulent le conquérir...

*Christian Doucet*

*N'hésitez pas à exprimer vos remarques, vos questions complémentaires, vos oppositions...*

*qualitique@compuserve.com*

<sup>1</sup> Ou § 5.3 dans la 9001 : 2000

<sup>2</sup> par exemple

*'Ceci rappelle en particulier que la qualité est avant tout une stratégie de la Direction pour soutenir les ventes. La norme la place ainsi avec raison en toute première place, au premier rang des responsabilités de la Direction.'*

## ENGLISH

### Functional Quality assurance Quality policy and certification

What is your Quality policy? Does it meet your customers' expectations? Put by auditors, these questions have thrown more than one company manager. There is a tendency to answer "My Quality policy? It's to give customers the greatest possible satisfaction. Proof? The fact that I'm still here shows that customers are not too unhappy and come back ..."

That is hardly likely to satisfy the auditor who expects something closer to the introductory text of the Quality manual in which the Quality Manager and the head of the company will have tried to reflect the general ambitions of the company with respect to Quality, in order to satisfy the requirements of paragraph 4.1.1 of the ISO 9001 standard, "Quality policy".

But in many cases the result is an overblown and entirely theoretical text, one that is posted on company walls but which will sometimes be neglected in day-to-day practice, because of emergencies, undercapacity, wrangling between departments, etc.

## DEUTSCH

### Funktionelle Qualitätssicherung Die Politik der Qualität und der Zertifizierung

Wie lautet Ihre Qualitätspolitik? Entspricht sie den Erwartungen Ihrer Kunden? ... Diese Prüferfragen haben mehr als einen Geschäftsführer destabilisiert, der zur Antwort neigt: Meine Qualitätspolitik, das ist die Zufriedenstellung der Kunden, die sich an uns wenden. Bewiesen wird dies durch die Tatsache, daß ich noch existiere, was wiederum zeigt, daß die Kunden nicht allzu unzufrieden mit uns sind und wiederkommen ...

Mit dieser Antwort gibt sich der Prüfer natürlich nicht zufrieden. Er basiert sich eher auf die Erklärung zur Qualitätspolitik im Qualitätshandbuch, in der der Leiter der Qualitätssicherung und der Geschäftsführer die allgemeinen Qualitätsziele des Unternehmens im Sinne von Punkt 4.1.11 der Norm "die Qualitätspolitik" dargelegt haben. Diese Erklärung ist häufig zu einem pompösen und theoretischen Text geworden, der an den Wänden des Betriebes zwar angeschlagen ist, aber in der Praxis und angesichts der Dringlichkeit fehlenden Mittel, Personalmangel oder Unstimmigkeiten zwischen Abteilungen nicht immer befolgt wird.

## ESPAÑOL

### Aseguramiento de la Calidad funcional La política Calidad y la certificación

¿Cuál es su política calidad? ¿Corresponde a las expectativas de sus clientes?

... Estas interrogantes de auditor calidad han dejado perplejos a muchos dirigentes de empresas que la mayoría de veces han acabado contestando, que su política calidad es la de satisfacer, de la mejor manera, a sus clientes. La prueba? El hecho que dichos dirigentes sigan dirigiendo, lo que demuestra que los clientes están finalmente satisfechos y fidelizados...

Evidentemente tales respuestas no pueden satisfacer a un auditor calidad cuya atención está más bien focalizada en el texto introductorio del manual calidad, texto en el que el Responsable Calidad y el jefe de la empresa se han esforzado por formular óptimamente las ambiciones generales de la empresa en materia de calidad a fin de estar conformes con el párrafo 4.1.11 de la norma sobre "política calidad".

Pero a menudo dichos textos, fijados en las paredes de la empresa, pecan por ser un poco retóricos o abstractos y suelen no ser observados en la práctica cotidiana frente a la urgencia, la falta de medios o efectivos, las discordias entre servicios, etc.