

Alain-Michel Chauvel

AU-DELÀ DE LA CERTIFICATION

De la conformité à la performance

© Éditions d'Organisation, 2002

ISBN : 2-708-2834-5

Éditions

d'Organisation

1

Vers un management intégré

Ce n'est pas en ajoutant un qualificatif tel que *totale* ou *intégrale* au mot *qualité* que les adeptes de la doctrine du bien faire et du mieux faire la feront progresser. Ce n'est pas en réduisant la qualité à une simple certification de processus que les professionnels de la qualité la feront évoluer, car ils ossifient les structures de l'entreprise sur des champs restreints qui ne représentent que partiellement les critères essentiels pour réussir le projet.

En effet, les limites de la confiance des consommateurs dans la certification se dessinent par rapport à leurs attentes. Les consommateurs ne la comprennent pas, vivant dans un environnement qui se dégrade et qui ignore ces attentes.

La qualité serait-elle devenue un enjeu politico-économique ? Non, et j'espère qu'elle ne le deviendra jamais, car elle doit rester un but pour l'entreprise. La réponse à cette question ne peut donc que se trouver dans une meilleure compréhension des attentes des consommateurs et la mise en œuvre de dispositions adéquates pour leur donner entière satisfaction. Pour cela, le management des entreprises devrait intégrer dans sa stratégie l'ensemble des paramètres qui concourent à ces attentes et les dispositions nécessaires pour rester compétitif.

La réponse s'oriente donc vraisemblablement vers un management intégré représentant un enjeu socio-économique pour l'entreprise, ses clients et ses partenaires.

1. LE CLIENT PARTENAIRE OU ENNEMI

Le client consommateur représente une finalité pour l'entreprise. Est-ce vrai ? Les résultats d'un sondage réalisé auprès de consommateurs et de producteurs laisse un doute certain :

- 68 % des consommateurs croient que la qualité des produits et des services se détériore, et seulement 4 % pensent qu'elle s'améliore ;
- 50 % des producteurs affirment que la qualité des produits et des services s'améliore au fil des années, mais 25 % reconnaissent aussi qu'elle se détériore dans certains secteurs d'activité, surtout chez leurs concurrents.

Cette situation n'est pas nouvelle. Il suffit de lire l'article « Production et consommation » paru dans *La Gazette du franc et des nations* le 5 mai 1928. S'il était publié aujourd'hui, il n'aurait rien perdu de sa fraîcheur ni de son réalisme :

Parce qu'on les voit discuter âprement au sujet des prix, celui qui produit et celui qui consomme paraissent irréductiblement ennemis. Vue sommaire des choses. En réalité, l'intérêt du producteur et celui du consommateur sont étroitement solidaires. Et tout ce qui porte préjudice à l'un finit tôt ou tard par causer à l'autre un dommage égal, sinon supérieur. Il ne faut pas perdre de vue, en effet, que ces deux parties de tout contrat de vente se doivent mutuellement leur subsistance. Le producteur ne crée de richesses (c'est un lieu commun de l'énoncer) qu'en vue de satisfaire au besoin de la consommation. Le consommateur, de son côté, comment subsisterait-il sans recourir à tout instant aux bons offices de qui lui fournit la nourriture journalière, le gîte et le vêtement?... Aussi, leur antagonisme n'est-il qu'apparent. Ce sont, en vérité, des jouteurs qui, pour la foule spectatrice, feignent de rompre des lances, mais qui, le tournoi fini, se retrouvent dans la coulisse et se serrent amicalement les mains. C'est, du moins, ce qu'une science en progrès depuis un demi-siècle les engage à faire aujourd'hui et chaque jour plus instamment, au fur et à mesure que s'accroît notre connaissance des grandes vérités économiques.

Un fossé d'incompréhension semble toujours exister entre les deux parties malgré l'intérêt réciproque qui les lie. Un fossé qu'il faut combler, car le client consommateur revendique la légitimité de ses droits, et le fait savoir dans son entourage direct avant d'engager tout autre type d'action :

- un client satisfait en parle à 8 personnes,
- un client mécontent en parle à 22 personnes.

Cela ne veut pas dire que le message véhiculé représente un gain ou une perte directe de clients pour l'entreprise, mais une information que des clients potentiels prendront ou non en compte lors de la décision d'un achat.

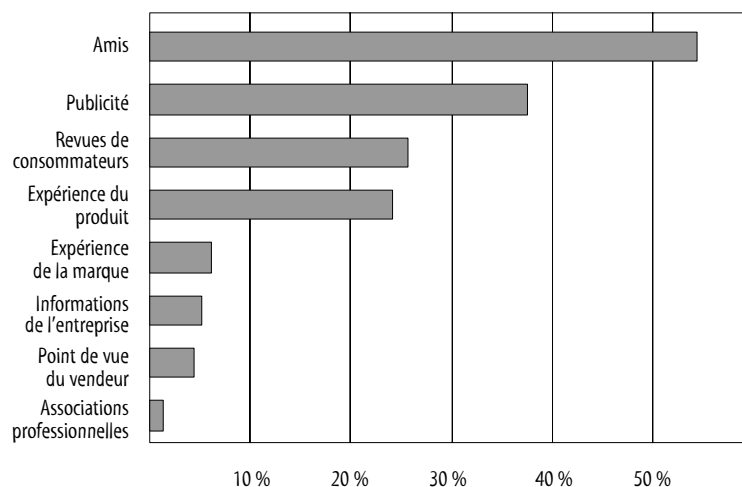


FIGURE 1.1. Les amis de mes amis

La figure 1-1 classe les sources d'information utilisées par les consommateurs pour avoir un avis sur la qualité d'un produit ou d'un service avant un achat. On constate que l'avis des proches pèse lourd dans la balance et que le point de vue des vendeurs, au contraire, est négligeable.

1.1. Le client mécontent

La question que l'on peut se poser est : que fait un client mécontent, outre le fait d'en parler à son entourage immédiat ?

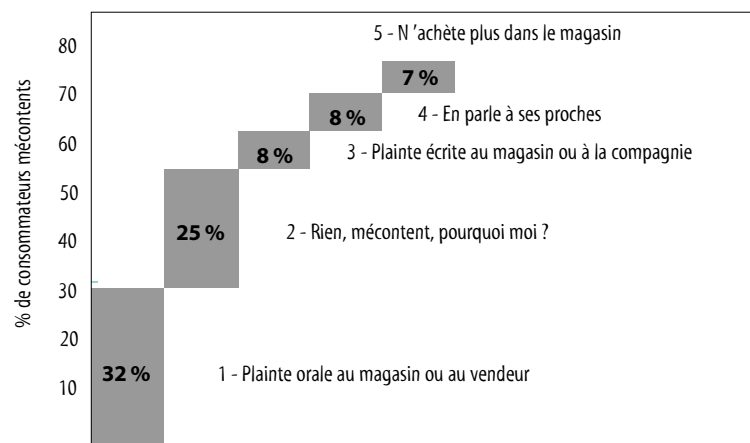


FIGURE 1.2. Que fait un consommateur mécontent ?

La figure 1-2 représente les principales actions ou intentions du client mécontent. Il apparaît que peu de plaintes écrites remontent jusqu'à la société ; elles restent souvent sans suite, n'appelant qu'un simple commentaire de proximité, voire ne suscitant qu'indifférence. Cette statistique confirme que l'absence de plainte n'est pas un indicateur fiable car le nombre de consommateurs qui rapportent leur insatisfaction à la société représente un pourcentage très faible par rapport à la situation réelle du marché.

La deuxième question que l'on peut se poser est : « Que fait un client mécontent qui écrit à la société pour exprimer son mécontentement ? »

La figure 1-3 met en évidence que la société qui prend en considération les réclamations de ses clients et leur propose des solutions satisfaisantes et acceptables peut regagner leur confiance. Elle montre l'importance d'être à l'écoute de ses clients, surtout lorsqu'ils ont l'impression d'avoir été lésés. La fidélisation d'un client a un coût, c'est vrai ; ce coût néanmoins sera toujours moins élevé que l'investissement requis pour séduire et conquérir un nouveau client.

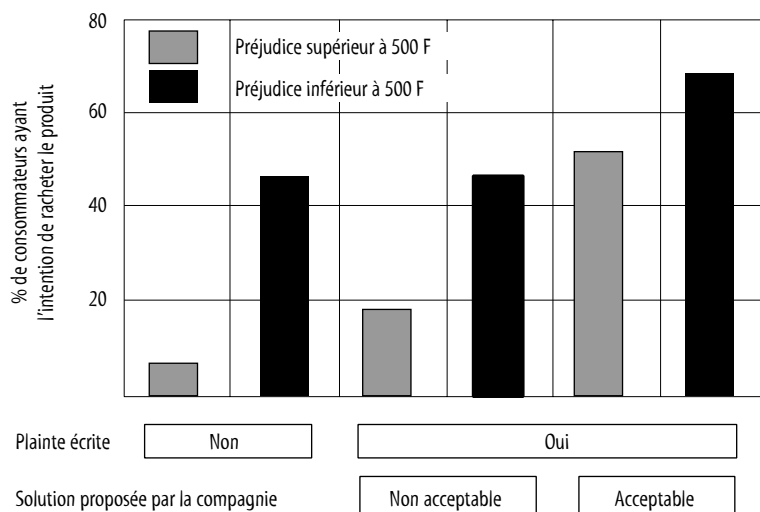


FIGURE 1.3. Que fait un consommateur mécontent qui prend le temps d'écrire à la compagnie ?

1.2. Le consumérisme

Le consumérisme ou mouvement de revendication pour les droits des consommateurs est né aux USA. Il a pris une telle ampleur qu'en 1972, une loi visant à protéger les intérêts des consommateurs (le CPSA – Consumer Protection Safety Act) fut promulguée.

Depuis lors, la mise en œuvre de cette loi est confiée à une commission : la CSPC (Consumer Safety Protection Commission). Certains politiciens ont décrit le CSPC comme une forteresse, tant ses pouvoirs, dans le cadre de la mission qui lui est confiée, sont devenus tentaculaires et envahissants dans tous les secteurs de l'activité économique.

La section 15 de la loi stipule que :

Tout manufacturier, distributeur ou détaillant doit rapporter à la CSPC tout produit ou matériel qui peut être dangereux de par son utilisation dans les 24 heures qui suivent le constat d'une anomalie. Tout individu précité ne rapportant pas cette anomalie enfreint la loi et est passible d'une poursuite de \$ 500 000, une amende pouvant atteindre \$ 50 000 par produit et une peine d'emprisonnement d'un an pour deux cadres de l'entreprise.

Les deux cadres concernés par cette disposition de la loi sont... le président-directeur général et le directeur de la qualité.

Pour l'anecdote, à cette époque, j'étais directeur de la qualité dans une société agro-alimentaire. J'étais satisfait du système qualité que j'avais conçu pour elle mais la lecture de cette loi m'a amené à reconsidérer certaines dispositions de ce système,

dont les procédures permettant la traçabilité du produit. Ces dispositions sont certainement les plus difficiles à mettre en œuvre. En 1999, Coca-Cola en a fait les frais en Europe.

1.2.1. Les conséquences du consumérisme en Amérique du Nord

L'application de la loi pour la protection des intérêts des consommateurs a eu pour conséquences :

- une augmentation du nombre de procès pour la responsabilité civile du fait du produit (plus de 7 000 par an et par 100 000 habitants) ;
- des indemnités records pour les plaignants (plus de \$ 350 000 en moyenne par procès) ;
- la flambée des primes d'assurance pour la responsabilité civile du fait du produit, variant entre 1 et 15 %, selon le positionnement du produit sur l'échelle de risque ;
- des rappels et des retraits de produits touchant tous les secteurs de l'économie ;
- des sociétés acculées à la faillite malgré un parcours, *a priori*, remarquable.

1.2.2. Quelques cas pour ne pas oublier la réalité

Dans le secteur de l'automobile :

- **Ford** rappelle, en 1996, 7,9 millions de véhicules aux USA et 859 000 au Canada, commercialisés entre les années 1988 et 1993, pour un problème d'allumage causant des incendies. Le plus grand rappel de l'histoire de l'automobile en Amérique du Nord.
- **Firestone** rappelle, en 1978, 14,4 millions de pneus après que 22 personnes aient trouvés la mort. Firestone est racheté par Bridgestone.
- **Bridgestone** rappelle, en 2000, 6,5 millions de pneus suite à une cascade de plus de 100 accidents mortels. Coût du rappel, plus de \$ 750 millions. Chute spectaculaire de l'action Bridgestone à la bourse de Tokyo (figure 1-4).
- **General Motors** paie, en 1999, le dédommagement record de \$ 4,9 milliards à la victime d'un accident. La plus importante condamnation de l'histoire des USA.

Dans d'autres secteurs :

- **A. Robins**, en 1987, est en dépôt de bilan, à cause d'une plainte collective de 300 000 femmes, concernant un stérilet défectueux fabriqué dans les années 1970.
- **American System Inc.**, en 1987, est saisi en cour pour accidents mortels à cause de cafetières défectueuses. Le coût des dédommagements s'élève à \$ 42 millions.
- **Century**, en 2000, retire du marché 4 millions de sièges pour enfant suite à 2 700 plaintes de parents et 200 accidents ayant causé des traumatismes à des enfants.

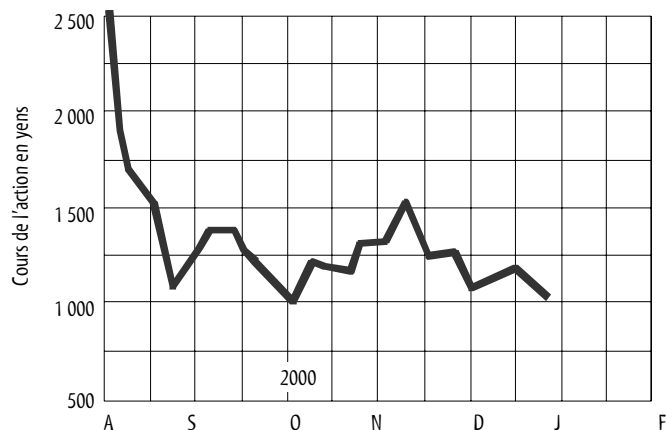


FIGURE 1.4. Impact d'un pneu qui s'enlise

La liste pourrait être longue, mais ce n'est pas l'objet du livre. Néanmoins, risquons un dernier clin d'œil sur la situation aux USA à travers cet extrait du magazine américain *Dun's Review* qui publie des listes de rappels touchant la vie quotidienne des ménagères (figure 1-5).

Breakfast Bars	Carnation Co.	14,1 millions
Smoke detectors	Pittway Corp.	200,000
Ping pong tables	Sears, Roebuck & Co.	38,000
Diet supplements	Peerpak Corp.	12,500
Hair relaxers	Revlon, Inc.	11,000
Sunlamps	General Electric Co.	9,000
Baseball pitch	Master pitching Mac.	7,500
Stuffing mixes	Shop & Shop Inc.	7,400
Woman's Day	Random House	3,000

FIGURE 1.5. Le Recall Roll Call de Dun's Review : à chacun son mérite

1.2.3. Quelques exemples dans le monde

Le mouvement né aux USA a fait tache d'encre dans de nombreux pays. Avant d'aborder l'Europe, examinons quelques exemples sur la scène internationale qui montrent que celui-ci ne fait que commencer et qu'il s'intensifiera dans les années à venir :

- **Japon** – années 1970. À Glico, géant de la confiserie, un chantage au cyanure coûte 800 millions de francs. Quelques années après, c'est la société Morinaga qui fait l'objet du même chantage.
- **Zimbabwe** – 1993. La Grande-Bretagne reconnaît avoir expédié 24 millions de préservatifs défectueux.
- **Japon** – 2000. Mitsubishi Motors rappelle 810 000 véhicules automobiles suite à une défaillance du système de freinage. La dissimulation de celle-ci lui coûte son indépendance : 65 000 plaintes de clients émises entre avril 1998 et juin 2000 étaient archivées avec l'estampille « H », pour *Hitoku* qui signifie secret.

Il faut aussi savoir que depuis 1985 il existe une charte des droits des consommateurs publiée sous l'égide des Nations unies dont l'extrait ci-dessous est tiré :

L'Assemblée générale des Nations unies a adopté des principes directeurs pour la protection des consommateurs

Principes directeurs :

- *Sécurité physique.*
- *Promotion et protection des intérêts économiques des consommateurs.*
- *Normes régissant la sûreté et la qualité.*
- *Circuits de distribution des biens et services de première nécessité.*
- *Mesures permettant d'obtenir réparation.*
- *Programmes d'éducation et d'information.*

1.2.4. Le consumérisme en Europe

Le consumérisme n'est pas encore une réalité en Europe malgré la pression des mouvements de consommateurs. Seuls les pays anglo-saxons, par affinité culturelle avec les Américains, ont réussi une percée dans ce domaine.

Les pays latins sont encore très en retard sur ce sujet, même si une presse frileuse reporte de temps en temps quelques cas. Les avatars survenus ces dernières années vont peut-être déclencher une prise de conscience communautaire afin que la qualité ne soit plus qu'un seul argument politique qui alimente la langue de bois mais devienne une réalité.

Malgré cette situation, guère encourageante, les pays de la Communauté économique européenne se sont dotés en 1985 d'une directive communautaire, fortement inspirée des dispositions prises aux USA, et dont l'extrait ci-dessous est tiré :

La directive consacre la responsabilité objective du fabricant pour les défauts éventuels de son produit et les dommages qu'ils risquent de causer. Celui-ci sera contraint de dédommager le consommateur qui aura subi un préjudice imputable à un défaut du produit, même en l'absence de faute de la firme au sens juridique du terme.

La responsabilité totale d'un fabricant peut être limitée, mais elle ne peut en aucun cas être inférieure à une couverture de 70 millions d'euros.

1.2.5. Quelques exemples en Europe

Le secteur le plus durement touché est celui de l'agroalimentaire qui traverse une crise sans précédent sur tous ses fronts :

- **Espagne** – 1981. Plus de 400 personnes sont mortes après avoir absorbé une huile falsifiée.
- **Grande-Bretagne** – 1985, puis 1996. Premier dépistage de la vache folle qui serait dû à des traitements aux hormones administrés dans les années 1980. Coût pour l'économie britannique : £ 4 milliards. Les conséquences pour l'homme : une prévision de 130 000 morts, voire un nombre à sept chiffres, dans les années à venir.
- **Grande-Bretagne** – 1989. Infection d'œufs par la salmonelle : 23 morts.
- **France** – 1992. Infection de fromages par la listéria : 20 morts.
- **Grande-Bretagne** – 1997. Amstel rappelle toute sa production de bière à cause de la présence de morceaux de verre dans les bouteilles.
- **France et Belgique** – 1999. Suite à l'intoxication d'une quinzaine d'écoliers, Coca-Cola décide de retirer du marché sa production : 50 millions de canettes sont concernées. L'action du groupe chute immédiatement de 15 %. Coût de l'opération : 10 millions d'euros. En décembre, Douglas Ivester, son président-directeur général démissionne.
- **Europe** (12 pays concernés) – 1999. Budweiser rappelle 5,8 millions de bouteilles de bière à cause de la présence de morceaux de verre dans les bouteilles.
- **France** – 1999. Paul Prédault rappelle sa production de rillettes suite à un empoisonnement de 20 personnes dont deux sont décédées. La valeur de l'action a été suspendue après avoir été divisée par deux en l'espace de six mois.
- **Grande-Bretagne** – 2001. La fièvre aphteuse décime le cheptel ovin du pays. Après 200 000 têtes brûlées, on parle d'en abattre un million, et la contagion se propage dans de nombreux pays de la Communauté européenne et dans d'autres pays.

Pour terminer et ne pas penser que seul le secteur agroalimentaire est concerné en Europe, voyons quelques exemples dans d'autres secteurs d'activité :

- **France** – 1972. Le drame du talc Morhange : 33 bébés morts, 155 autres bébés handicapés à vie pour une erreur de dosage de l'hexachlorophène dans le talc.
- **France** – 1987. Renault rappelle 300 000 R 25 pour un problème de boîte de direction. Depuis 1985, Renault a rappelé 1 450 000 véhicules automobiles.
- **France** – 1990. Une erreur de conception laisse apparaître des fissures au niveau de l'ATR 42, nécessitant des modifications sur 150 avions. Coût de l'opération : 50 millions d'euros.
- **France** – 1994. Bayon rappelle les diffuseurs liquides électriques anti-moustiques pour un problème potentiel de surchauffe, en précisant qu'il n'y a aucun risque. Pourquoi un rappel alors ?

- **France** – 1996. L'entreprise Lafuna rappelle tous les modèles de porte-bébé fabriqués durant la période novembre 1993 à mai 1994 pour une pièce défectueuse. Laquelle ? Voilà la discrétion de l'entreprise.
- **France** – 1996. Le combiné lave-vaisselle/table de cuisson, Brandt, Thompson et Vedette tombe tout seul. Le fabricant propose d'envoyer au client un kit de fixation. Le client bricoleur remplace le service après-vente de l'entreprise.
- **Grande-Bretagne** – 1998. Dunlop devra verser £ 1 million à deux familles impliquées dans un accident du fait de pneus défectueux.
- **France** – 1999. 22 000 fours à micro-ondes en provenance de la Chine sont détruits car non conformes à la réglementation sur la sécurité des produits. Coût : 3,5 millions d'euros.

Tous ces exemples, qu'ils proviennent des USA, de l'Europe ou d'autres pays, montrent que le consommateur est un enjeu mais représente aussi un risque incontournable. L'entreprise qui l'ignore ne court qu'à sa perte car toute entreprise, quelle que soit sa performance, devra faire face un jour ou l'autre à un problème de responsabilité civile du fait du produit, avec les conséquences illustrées par ces exemples.

Un grand nombre de chefs d'entreprise en sont de plus en plus conscients mais la majorité d'entre eux continuent de croire dans leur bonne étoile... jusqu'à ce que se présente le problème, irréversible hélas.

2. PENSER GLOBALEMENT ET AGIR LOCALEMENT

La deuxième raison de l'évolution de la qualité réside dans la mondialisation des marchés. Il existe de moins en moins de marchés protégés.

Il faut imaginer le futur, innover pour répondre aux exigences croissantes des consommateurs et s'adapter en permanence pour survivre dans ce nouvel environnement économique. À titre d'exemple, l'ordinateur IBM 650 coûtait à ses heures de gloire environ \$ 200 000. Le déplacer nécessitait un matériel conséquent. Aujourd'hui, de nombreux constructeurs offrent pour moins de \$ 200 un calculateur portable qui offre la même puissance de calcul.

Face à la mondialisation des marchés, la qualité est plus que jamais un facteur incontournable que l'entreprise doit prendre en compte dans sa stratégie. Elle a le pouvoir de mobiliser les énergies sur un thème commun et accepté par tous. Le client l'attend et l'entreprise la doit à ses clients.

Cette situation n'est pas nouvelle. Il suffit de lire la recommandation de Colbert, en date du 3 août 1664 :

Si nos fabriques imposent à force de soin la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France, et leur argent affluera dans le royaume.

Pour comprendre ce phénomène, il ne faut plus parler de la qualité en termes de conformité technique à une spécification. Ce sens trop restrictif de la qualité n'est pas l'arbre qui cache la forêt mais l'arbre qui masque les marchés, et donc des opportunités de développement pour l'entreprise.

La logique du marché : chaque pays a des particularités qui le caractérisent et qu'il faut prendre en compte.

La première étape réside dans l'écoute puis la compréhension de chaque marché. La qualité consiste à répondre aux attentes de chaque clientèle pour l'ensemble des critères définis par elle, même si ces critères sont différents de ceux qui ont fait le succès de l'entreprise sur son marché local ou national. Ces différences l'obligent à se remettre en cause en permanence et à s'adapter en fonction de l'évolution des besoins du marché.

La figure 1-6 concerne les priorités des clients dans le secteur du transport maritime de trois pays européens : Suède, Grande-Bretagne et Belgique. Il est intéressant de noter que d'une façon globale les attentes sont les mêmes mais pas obligatoirement dans le même ordre. Des différences mineures, peut-on penser ; non, des différences majeures lorsqu'il s'agit d'organiser ses moyens pour répondre à l'attente de chaque client sur son marché.

Suède	Grande-Bretagne	Belgique
Fiabilité	Fiabilité	Prix
Fréquence des départs	Prix	Fiabilité
Prix	Fréquence des départs	Efficience de la manutention
Certification qualité	Efficience de la manutention	Fréquence des départs
Efficience de la manutention	Transmission des Informations	Certification qualité

FIGURE 1.6. *La voix du client : chaque marché a ses exigences spécifiques*

La deuxième étape consiste, à partir de la connaissance des attentes des clients, à positionner l'entreprise en termes de forces et de faiblesses par rapport à ses concurrents, et cela sur chaque marché où elle veut s'implanter.

La figure 1-7 représente les résultats d'un jalonnement concurrentiel sur un marché. Il est intéressant de noter que cette visualisation vaut mieux qu'un rapport de 100 pages. Elle permet d'appréhender le marché, d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et de ses concurrents, et d'établir une stratégie d'implantation commerciale, voire de production locale.

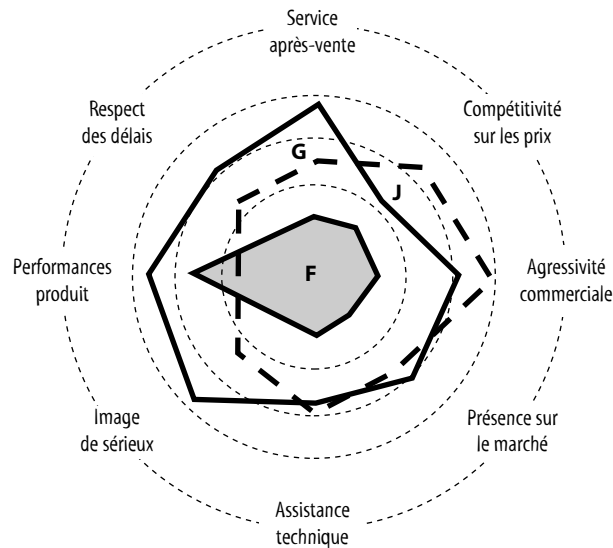


FIGURE 1.7. Le jalonnement concurrentiel

3. CONTRIBUTION DE LA QUALITÉ AUX PROFITS

Les études d'impact sont formelles, la qualité contribue aux profits de l'entreprise. Elle ne coûte pas ; seule la non-qualité représente des pertes, souvent non connues par la direction de l'entreprise car elles ne font pas l'objet de mesurage.

La figure 1-7 montre un paramètre important : l'image de sérieux. Ce paramètre est la résultante des autres paramètres. Il signifie que l'entreprise a une belle image et que l'on peut envisager de nouer des relations commerciales avec elle.

La figure 1-8 est la continuité de cette réflexion en termes financiers : dans les cases apparaissent le retour sur investissement, pour des combinaisons part de marché du produit et image du produit.

		Part de marché		
		Moins de 12 %	Entre 12 et 26 %	Plus de 26 %
Image du produit	Faible	4	11	17
	Forte	17	18	28

Retour sur l'investissement en %

FIGURE 1.8. Oui, la qualité contribue aux profits

Elle met en évidence un point important : quelle que soit la part de marché détenue par le produit, le retour sur investissement est directement lié à l'image du produit perçue par les clients.

3.1. L'entreprise fantôme

La troisième raison de l'évolution de la qualité est la prise de conscience qu'il existe une armée invisible qui vit dans l'ombre de chaque société et qui érode inlassablement sa marge de profit.

Même si ce concept d'entreprise fantôme n'est pas récent, régulièrement la question posée reste la même : « Qu'entendez-vous par entreprise fantôme ? » Cette question étant traitée en détail dans le chapitre 2 de ce livre, je me contenterai de n'en définir globalement que le contour et ses limites.

L'entreprise fantôme représente toutes les erreurs accumulées dans l'entreprise, et qui souvent ne font l'objet d'aucune comptabilité. Elles pourraient néanmoins constituer un super-bêtisier pour les départs en retraite. On les appelle aussi les **coûts masqués**, car ils n'ont aucune valeur ajoutée. Dans une terminologie plus orthodoxe, on peut retenir aujourd'hui l'expression de **coût de la non-qualité**.

3.2. Quelques exemples

Ils illustrent l'éventail de ces coûts :

- **Le plus amusant.** Une publicité annonce une voiture qui parle au conducteur. Un miracle de technologie qui devrait permettre au constructeur d'améliorer sa part de marché. L'annonce publicitaire joue sur le concept de la BD avec le message dans la bulle : « Porte arrière gauche mal fermée ». En regardant la photo du véhicule on s'aperçoit que le véhicule n'a que deux portes.
- **Le plus triste.** Un avion s'écrase juste au moment du décollage : 273 morts. C'était la catastrophe la plus meurtrière de l'histoire de l'aviation civile américaine jusqu'en 1979. La cause : pour économiser du temps de maintenance, les procédures n'étaient plus suivies.
- **Le plus british.** Une heure après le décollage du vol Londres-Moscou, le commandant de bord annonce le retour de l'appareil sur Londres sans autre information. La raison : le plat de résistance, le fameux poulet racorni Terriaky n'était pas à bord de l'avion. Un oubli.
- **Le plus latin.** Pendant plus de dix ans, une meule a été provisionnée dans le budget d'un département. La raison : une erreur de conception que toutes les personnes concernées voulaient étouffer pour éviter un « fait technique »¹ qui aurait déclenché une enquête. On s'était promis qu'au prochain modèle de matériel cette bête ne se reproduirait plus...

1. Il s'agit d'un rapport écrit que l'on doit établir si l'on constate une anomalie.

Au regard de ces quatre exemples, qui peuvent faire sourire et qui sont pourtant réels, tous les cas de non-qualité qui engendrent des coûts inutiles pour l'entreprise sont possibles. La figure 1-9 en est une traduction visuelle classique, organisée autour des 7 M utilisés pour bâtir un diagramme² causes-effets pouvant affecter la qualité d'un produit. Par exemple, en ce qui concerne :

- le matériel : une substitution de matière première, pour des raisons économiques, qui entraîne un rappel du produit et une médiatisation négative de l'image de marque de l'entreprise ;
- les machines : l'absence de maintenance préventive qui conduit à des arrêts de production et au non-respect d'un délai de livraison ;
- le milieu interne : la non prise en compte de l'évolution des besoins qui conduit à des processus fractionnés dans les ateliers en engendrant des coûts supplémentaires de manutention ;
- les méthodes : les exigences inutiles des bureaux d'études qui entraînent des surcoûts pour l'entreprise et, par répercussion, pour le client ;
- les moyens financiers : la méconnaissance des coûts réels de production alors que tous les ans l'entreprise impose des contraintes budgétaires qui, sans fondements justifiés, semblent utopiques ;
- la main-d'œuvre : l'engagement de nouveau personnel sur une grille de salaires et non de compétences requises pour le poste, ou encore l'absence de formation pour maintenir le niveau de compétence du personnel déjà en poste ;
- le management : l'absence d'une politique claire, connue par l'ensemble des salariés, et la clarification des responsabilités de chacun dans le cadre de sa fonction. Chacun voulant bien faire a le sentiment de bien faire, mais sans la cohésion nécessaire pour réussir ensemble un projet commun.

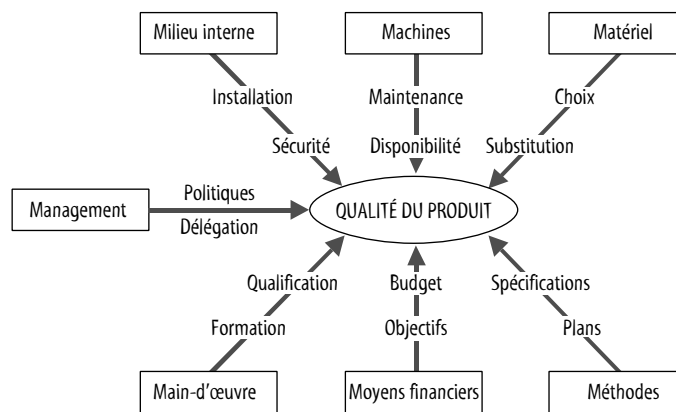


FIGURE 1.9. Les sept basics ou 7 M de l'entreprise fantôme

2. D'autres exemples de diagrammes sont disponibles dans *Méthodes et outils pour résoudre un problème*, aux Éditions Dunod.

Alors en avant pour la chasse à la gaspille et à l'entreprise fantôme. Il faut régler ce problème une fois pour toutes.

Une des façons d'y réussir est de faire converger toutes les démarches de progrès ou d'amélioration continue dans un système de management intégré, que ce soit pour la qualité, la sécurité ou l'environnement. Tous ces systèmes, compatibles entre eux (figure 1-10), constituent de solides fondations pour s'engager dans la démarche TQM.

RÉFÉRENTIEL	ISO 9001	ISO 14001	(OSHAS 18001)
Système de management	X	X	X
Responsabilité de la direction			
– Politique	X	X	X
– Objectifs	X	X	X
– Structure organisationnelle	X	–	X
– Revue de direction	X	X	X
Système documentaire			
– Manuel	X	X	X
– Procédures et documents	X	X	X
– Enregistrements	X	X	X
Management du personnel			
– Qualification et compétences	X	X	X
– Formation	X	X	X
Exigences relatives au produit	X	–	X
Conception et développement	X	–	–
Maîtrise des processus	X	X	X
Communication			
– Interne	X	X	X
– Avec le client	X	–	–
– Aux parties intéressées	–	X	X
Audit et surveillance	X	X	X
Mesures, analyse et amélioration	X	X	X

FIGURE 1.10. QSE : un pour tous et tous pour un

NOUVELLES FRONTIÈRES

L'évolution de la qualité a toujours reposé sur la notion de réponse à des attentes de consommateurs et à des opportunités pour les entreprises. Le cadre de cette réponse a sans cesse été modifié, évoluant pour coller au plus près à la réalité des besoins explicites des deux parties.

La qualité se définissait dans le passé par la conformité à une spécification. Aujourd'hui, elle représente l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire le besoin pour lequel il a été créé.

Un pas majeur a été franchi avec cette nouvelle définition. De statique la définition de la qualité est devenue dynamique par l'expression « aptitude à satisfaire ». La qualité

peut enfin aller au-delà des performances techniques du produit et s'inscrire dans une dynamique moderne.

Vers un nouveau paramétrage de la qualité

La figure 1-11 symbolise l'évolution de la qualité jusqu'à aujourd'hui.

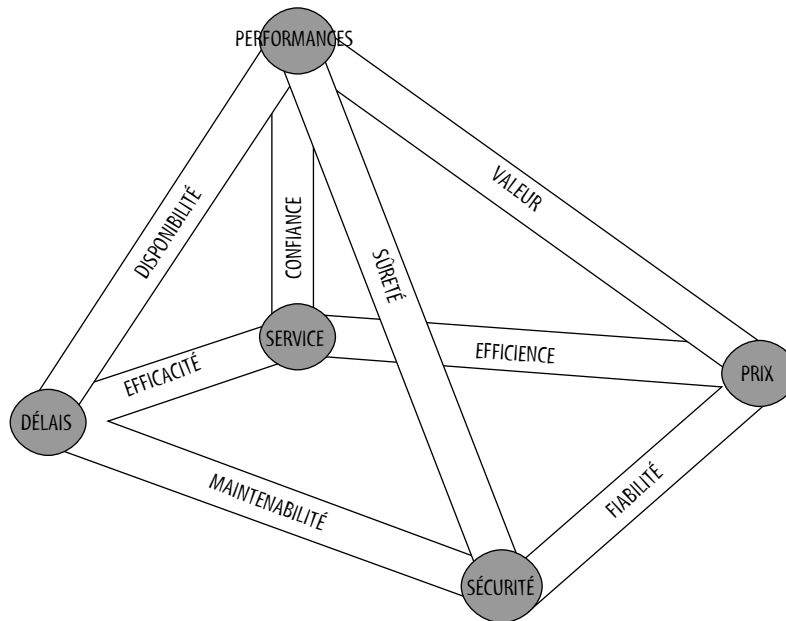


FIGURE 1.11. La pyramide de la qualité aujourd'hui : des approches connues

Les performances techniques représentent toujours la pierre angulaire de la pyramide de la qualité, mais cette pierre sous-tend une architecture de quatre autres composantes :

- **Le prix.** Il représente l'accessibilité financière au produit ou au service. À quoi sert les dépenses en publicité pour un produit ou un service si personne n'a pas les moyens financiers de l'acheter ?
- **Le délai.** Il représente l'accessibilité physique au produit ou au service. Pourquoi l'annoncer et le promettre, lorsque l'entreprise n'est pas certaine de pouvoir tenir son engagement de livraison ? La médiatisation d'un produit ou d'un service qui ne s'appuie pas sur une certitude de pouvoir respecter le délai crée une attente sur le marché qui ne peut être que profitable aux concurrents qui sont en mesure d'approvisionner ce marché.
- **Le service** dans les pays à fort pouvoir d'achat. Il représente la nouvelle composante qui peut faire et défaire des ventes. En effet, le service pèse entre 40 et 60 %

dans la décision d'achat de 38 % de produits, et entre 20 et 40 % dans la décision d'achat de 35 % de produits.

- **La sécurité.** Elle a représenté pendant de nombreuses années une attente implicite. Mais face à la pression du mouvement des consommateurs, les politiques en ont fait une exigence explicite.

Ces quatre composantes ont nécessité l'élaboration de nouveaux outils ou la prise en compte d'outils existant pour maîtriser la qualité dans le cadre de cette nouvelle dynamique. Ces outils sont :

- **l'analyse de la valeur**, lien entre les performances et le prix ;
- **la sûreté de fonctionnement**, lien entre les performances et la sécurité ;
- **l'assurance de la qualité**, lien entre les performances et le service ;
- **la disponibilité** (Kanban, juste à temps), lien entre les performances et le délai ;
- **la maintenabilité**, lien entre la sécurité et le délai de restauration ;
- **la fiabilité**, lien entre la sécurité et le prix ;
- **la mesure de l'efficacité**, lien entre le délai et le service ;
- **la mesure de l'efficience**, lien entre le service et le prix.

Il est certain que tous ces éléments pourraient être remis en cause, et ils le seront car la qualité n'est pas figée, elle évolue. D'un point sur une surface, la qualité est devenue un volume dans un espace en expansion. C'est un progrès considérable qui permet à l'entreprise de s'intégrer dans le cadre de la mondialisation des marchés.

Les nouvelles assises de la qualité seront à nouveau perturbées par l'émergence des risques environnementaux et de la protection de l'environnement. C'est une question de temps, mais aussi une évidence incontournable car nous sommes de plus en plus nombreux à être sensibles à ces questions. Et, nous doutons de plus en plus de la sincérité des entreprises qui, à grands coûts de renforts publicitaires institutionnels, essayent de masquer leur irresponsabilité sociale. **Un jour ou l'autre, d'une façon ou d'une autre, il faudra payer pour assurer un environnement sain à nos enfants et aux générations à venir.**

La figure 1-12 symbolise la nouvelle frontière qu'il faudra franchir pour que la qualité habite notre conscience. Les outils à développer sont :

- **la recyclabilité** qui crée dès aujourd'hui un lien entre l'environnement et le service ;
- **la biodégradabilité** qui pourrait créer un lien entre l'environnement et le délai de disparition de ce qui n'est pas recyclable aujourd'hui ;
- **l'éco-impact** qui devrait conduire à appréhender les risques en créant un lien entre l'environnement et la sécurité ;
- **le coût social** qui devrait ouvrir une nouvelle recherche en créant un lien entre l'impact environnemental et le prix du produit ou du service.

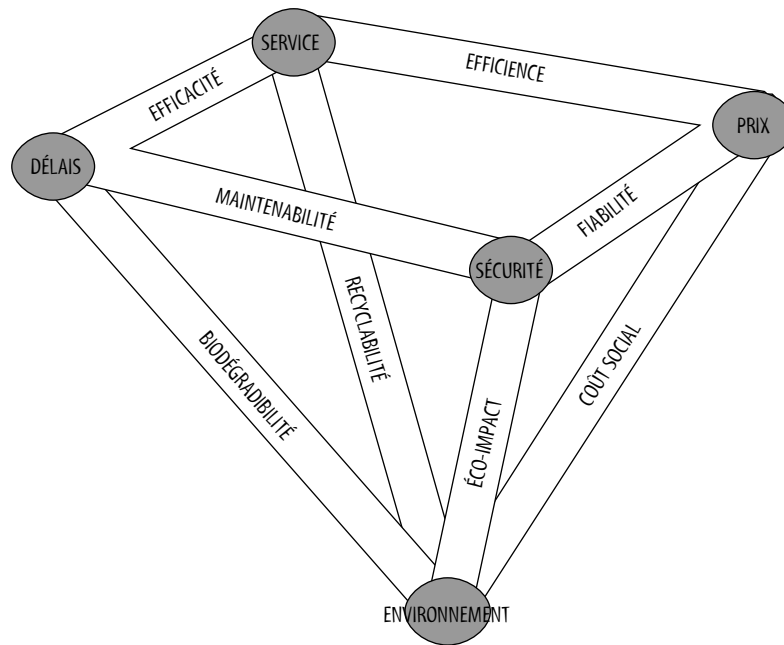


FIGURE 1.12. La pyramide inversée de la qualité : des techniques à développer pour demain

Un tourbillon d'idées à mettre en pratique, pour les années à venir, qui confirment que les tenants de la qualité ont encore de beaux jours devant eux s'ils regardent en avant et non pas en arrière.

L'environnement est un élément permanent de notre vie quotidienne. Nous prenons conscience que si nous ne le respectons pas nous devons en subir le contrecoup ou le faire subir à nos enfants. Mais de nouveaux éléments de réflexion émergent, qui auront peut-être plus de poids encore que l'environnement, et cela dans un avenir proche, pour ne pas dire immédiat : l'éthique et l'engagement social des entreprises.

De plus en plus de consommateurs dans les pays riches réalisent que certains produits utilitaires bon marché, ainsi que des produits à haute marge de profits sont le fruit de l'usure et de l'exploitation d'hommes et d'enfants. *A priori*, cette forme d'exploitation « coloniale » de l'homme ne choque pas trop outre mesure. Lavoisier nous a bien enseigné que rien ne se perd, tout se transforme dans un état de parfait équilibre. Mais que des enfants du même âge que leurs propres enfants soient exploités leur pose des problèmes de conscience et de morale qui influencent leur comportement d'acheteur. Une étude réalisée en 1994 indique que 54 % des personnes qui influencent les tendances de consommations sont prêtes à payer un peu plus cher un produit lorsqu'il soutient une bonne cause. Plus important encore : 78 % de ces mêmes personnes sont prêtes à changer de marque en signe de solidarité avec la cause défendue par une entreprise. Ce comportement de consommateurs n'est pas un combat d'arrière-garde

de grand-parents qui pensent à leurs petits-enfants. Une étude réalisée en 1999 montre que 75 % des 18-24 ans achètent en période des fêtes des cadeaux associés à une bonne cause, et que ce pourcentage décroît lentement par tranche d'âge pour atteindre 66 % des 35-44 ans.

Entre la situation actuelle et ces tendances qui vont perturber la vie des entreprises, mais qui peut-être les moraliseront aussi, que faut-il faire pour être le plus près possible des préoccupations des clients, les comprendre et y répondre ? La réponse n'est pas facile lorsque l'entreprise n'est pas centrée sur l'écoute permanente des attentes de ses clients. Pourtant, c'est de l'écoute de ces besoins que naissent les produits de demain. Les clients, et a priori les consommateurs, savent ce qu'ils veulent. Il n'est plus question aujourd'hui d'imposer un produit. L'entreprise doit écouter ses clients et anticiper ses nouvelles attentes. **La pyramide de la qualité est une référence solide tant et aussi longtemps qu'un nouvel environnement ne nécessitera pas qu'elle soit remise en cause.** En attendant ce moment, il faut aller au fond de chaque processus qui peut avoir un effet positif sur les relations clients/entreprises et améliorer le résultat de l'entreprise.

Un exemple de recherche de satisfaction du client au travers de l'étude des processus

La figure 1-13 est un exemple de cette recherche au sein de plusieurs processus chez un constructeur de maisons individuelles. Quelques résultats sont représentés à titre d'exemple.

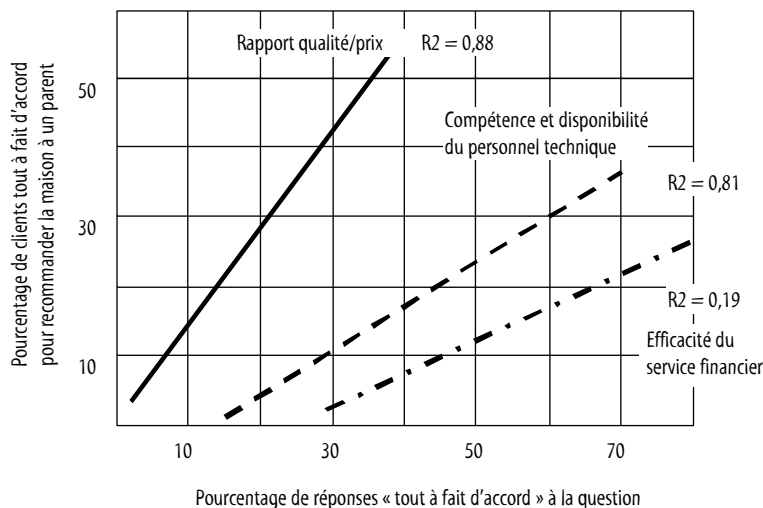


FIGURE 1.13. La théorie des cordes

On observe, pour les trois critères retenus ici que :

- le rapport qualité/prix est déterminant pour deux raisons :
 - son coefficient de corrélation est de 0,88, ce qui est remarquable pour ce genre d'étude,
 - l'incidence de sa pente est très positive en terme d'effet sur l'image ;
- la compétence et la disponibilité du personnel technique est remarquable car :
 - son coefficient de corrélation est de 0,81 ;
 - mais l'incidence de sa pente en terme d'image de l'entreprise est moins important ;
- l'efficacité du service financier n'est pas significatif avec un coefficient de corrélation de 0,19.

Une étude sélective de l'ensemble de ces corrélations permet d'identifier les paramètres essentiels qui contribuent à la satisfaction des clients de l'entreprise, et donc d'orienter la politique de l'entreprise.

On peut, en conclusion de ce chapitre, retenir que la qualité d'une dimension purement technique est devenue un enjeu socio-économique pour la survie et le développement de l'entreprise. Cependant, les éléments de mesure pour le progrès d'une entreprise ne reposent pas exclusivement sur des données techniques intrinsèques à l'entreprise, mais sur les attentes explicites et implicites de marchés et de consommateurs que l'entreprise veut conquérir.

Alain-Michel Chauvel

AU-DELÀ DE LA CERTIFICATION

De la conformité à la performance

© Éditions d'Organisation, 2002

ISBN : 2-708-2834-5

Éditions

d'Organisation

Sommaire

Table des figures	XI
Préface	1
Avant-propos	3
Chapitre 1 Vers un management intégré	5
1. Le client partenaire ou ennemi	5
1.1. <i>Le client mécontent</i>	7
1.2. <i>Le consumérisme</i>	8
1.2.1. Les conséquences du consumérisme en Amérique du Nord	9
1.2.2. Quelques cas pour ne pas oublier la réalité	9
1.2.3. Quelques exemples dans le monde	10
1.2.4. Le consumérisme en Europe	11
1.2.5. Quelques exemples en Europe	12
2. Penser globalement et agir localement	13
3. Contribution de la qualité aux profits	15
3.1. <i>L'entreprise fantôme</i>	16
3.2. <i>Quelques exemples</i>	16
Nouvelles frontières	18
<i>Vers un nouveau paramétrage de la qualité</i>	19
<i>Un exemple de recherche de satisfaction du client au travers de l'étude des processus</i>	22
Chapitre 2 Qualité-Économie : même combat ?	25
1. La non-qualité, une opportunité	26
1.1. <i>La nécessaire attention portée au coût de la non-qualité</i>	26
1.2. <i>Les éléments du coût de la non-qualité</i>	28
1.2.1. La prévention	28
1.2.2. L'évaluation	29
1.2.3. Les défaillances	31

2. Coût standard ou coût de performance ?	34
2.1. <i>Rechercher le coût de la non-qualité</i>	38
2.2. <i>Mesurer le coût de la non-qualité</i>	39
2.3. <i>Exprimer le coût de la non-qualité</i>	40
3. Un tableau de bord pour piloter la qualité	41
3.1. <i>Deux concepts pour une même idée</i>	45
3.2. <i>Agir sur les causes</i>	47
3.3. <i>Suivre la tendance</i>	48
3.4. <i>L'effet de la référence</i>	50
3.5. <i>Les effets des variations saisonnières</i>	53
3.6. <i>Valoriser les résultats</i>	54
3.7. <i>Les enseignements tirés</i>	56
3.7.1. <i>L'influence de la prévention</i>	56
3.7.2. <i>L'influence de la prévention et de l'évaluation</i>	57
3.7.3. <i>L'influence de la maintenance préventive</i>	58
3.7.4. <i>L'influence de la taille de l'entreprise</i>	58
3.7.5. <i>L'influence du temps</i>	59
3.8. <i>Le thermomètre de la non-qualité</i>	60
Nouvelles frontières	61
<i>La mission de l'entreprise</i>	62
<i>L'R est une musique</i>	62
<i>L'R des clients</i>	63
<i>L'R des fournisseurs</i>	66
<i>L'R des processus</i>	67
<i>L'R des méthodes</i>	70
<i>L'R du personnel</i>	71
<i>L'R du management</i>	73
<i>En conclusion</i>	75
Chapitre 3 Le TQM	77
1. Un ensemble de processus cohérents	77
2. L'impact économique de cette évolution	79
3. Un management global	80
3.1. <i>Les idées</i>	81
3.1.1. <i>Le diagnostic qualité</i>	81
3.1.2. <i>Le but</i>	81
3.1.3. <i>La stratégie</i>	82
3.1.4. <i>Les priorités et le budget</i>	83
3.1.5. <i>La politique</i>	84
3.1.6. <i>Les procédures</i>	86
3.2. <i>Une architecture</i>	87
3.3. <i>Des hommes</i>	90
3.3.1. <i>Un personnel compétent</i>	91

3.3.2. Un personnel responsabilisé	97
3.3.3. Un personnel engagé	101
Nouvelles frontières.....	106
<i>La maison : rêve ou utopie</i>	106
<i>Vision globale et approche systémique</i>	106
L'entreprise	106
La maison	106
<i>La structure de la maison</i>	107
Macrostructure de la maison.....	107
Microstructures de la maison	108
Une nouvelle maison pourquoi pas ?	114
<i>Le magistère : l'après TQM ?</i>	115
<i>L'évolution des besoins</i>	116
Du produit au service	117
L'équilibre des systèmes.....	118
Le cercle dynamique	119
Du service au bien-être	121
Du bien-être à la qualité de vie	122
<i>La mise en œuvre du magistère</i>	122
<i>La mini-entreprise</i>	124
<i>Les structures fonctionnelles</i>	125
<i>Le leadership</i>	126
Chapitre 4 La motivation : des avenues à explorer	131
1. Un paradoxe pour le management	131
1.1. <i>L'évolution du malaise des cadres</i>	131
1.2. <i>Qu'est-ce que le stress ?</i>	133
1.2.1. Les deux formes de stress	134
1.2.2. L'influence de l'organisation sur le stress	134
1.3. <i>Qu'est-ce que la motivation ?</i>	135
1.3.1. La nécessaire satisfaction du besoin	135
1.3.2. L'homme produit	139
1.4. <i>Le management face à la motivation</i>	140
1.5. <i>Les avenues de la motivation</i>	142
1.5.1. Les boîtes à idées	143
1.5.2. La gestion par objectifs.....	145
1.5.3. Les cercles de qualité ou les groupes de progrès	148
2. Un programme pour améliorer la qualité	150
2.1. <i>Le positionnement du programme dans une démarche</i>	151
2.2. <i>Une logique d'intégration</i>	152
2.3. <i>Les dix étapes du programme d'amélioration de la qualité</i>	154
2.3.1. La norme de gestion	154
2.3.2. L'engagement des managers	154
2.3.3. La formation des leaders de groupes	157
2.3.4. Le renforcement des bonnes pratiques.....	158

2.3.5. La mesure des performances	160
2.3.6. L'identification des écarts	166
2.3.7. La fixation d'objectifs	167
2.3.8. L'engagement d'actions correctives et préventives.....	171
2.3.9. Le mesurage du coût de la non-qualité	173
2.3.10. La reconnaissance des résultats.....	174
Nouvelles frontières	181
<i>Une expérience presque... insolite</i>	185
<i>Vers des valeurs d'humanisation</i>	186
<i>Vers des valeurs mixtes d'humanisation et de spiritualité</i>	188
<i>Vers des valeurs de spiritualisation</i>	189
Conclusion	191
Bibliographie	193
Publications de l'auteur	193
Index	195