

# Introduction

## Vous avez dit « qualité » ?

Le dirigeant d'une TPE<sup>6</sup> ou PME<sup>7</sup> a souvent, par la force des choses, la « tête dans le guidon ». Il doit en effet assurer la lourde charge de gérer le quotidien de son entreprise. Il peut même devoir gérer sa simple survie à très court terme. Il ne voit donc pas forcément l'intérêt de mettre en place un système de management de la qualité ou, du moins, il ne perçoit pas cette action comme prioritaire.

Pourtant, ce chef d'entreprise investit, sans toujours clairement s'en rendre compte, beaucoup de temps pour résoudre des problèmes de qualité de produits ou de services. Il doit gérer des réclamations (justifiées ou non) de la clientèle, des coûts non prévus pour réparer ou refaire le travail mal fait (*a priori* ou *a posteriori*), etc. Il est parfois « au pied du mur » et doit réagir face à une dégradation plus ou moins importante de l'image de marque de son entreprise.

Ne nous y trompons pas : les conséquences de la « non-qualité » sont souvent lourdes, se traduisant presque systématiquement par des pertes financières sous-évaluées. L'importance réelle de ces pertes n'apparaît en

6 Très petite entreprise.

7 Petite ou moyenne entreprise.

plein jour qu'à partir du moment où l'entreprise s'intéresse à leur évaluation précise. On pourrait en tirer une règle : on sous-évalue toujours d'au moins 50 % les coûts directs et indirects de la non-qualité.

De fait, trop de dirigeants passent une partie de leur temps à essayer d'éteindre des feux (opération « pompier ») sans la garantie que les causes du sinistre soient bien clairement identifiées et/ou éradiquées. Les mêmes causes produisant les mêmes effets, on peut aisément imaginer la suite !

Il était donc logique de réfléchir à un mode d'organisation qui soit plus « préventif » que « correctif ». Ce mode d'organisation va évidemment se traduire, pour l'entreprise, par un certain nombre d'adaptations et d'évolutions pour renforcer le « préventif », le tout dans une logique d'amélioration continue (nous y reviendrons dans cet ouvrage au travers de la notion de PDCA<sup>8</sup>).

Une telle organisation doit naturellement s'appuyer sur la mise en œuvre d'un outil de management que l'on peut qualifier de « participatif ». Participatif parce son succès reposera étroitement sur l'engagement réel de l'ensemble des collaborateurs dans son élaboration, dans sa gestion et dans son évolution. Cet outil de management dans lequel l'entreprise doit se reconnaître (en termes de simplicité et d'efficacité) est désigné, sous un angle plus normatif, comme un « système de management de la qualité » (SMQ).

Bien entendu, ce SMQ doit refléter le vrai fonctionnement, le vrai savoir-faire de l'entreprise et non pas un idéal que l'on n'atteint pas.

La difficulté pour le dirigeant est de savoir comment ses collaborateurs (qui, souvent, se sentent déjà en surcharge de travail) vont accepter d'être moteurs dans le déploiement du SMQ au sein de l'entreprise. Encore un chantier avec des plans d'actions supplémentaires en perspective !

## De la « philosophie de la qualité » à l'approche pratique

L'un des objectifs majeurs de cet ouvrage est de provoquer un « déclic » auprès des lecteurs et particulièrement auprès des décideurs qui ont le pouvoir de faire évoluer les méthodes de travail en leur proposant une

8 *Plan, Do, Check, Act* : Planifier, faire, vérifier, corriger ou améliorer.

logique d'organisation de la démarche de management de la qualité. Cette logique d'organisation est accompagnée par des exemples concrets d'outils ou de supports documentaires utiles.

Les auteurs s'adressent en priorité aux personnes qui, la « tête dans le guidon », ne voient plus très bien comment s'en sortir et doivent, au-delà de toutes les difficultés du métier de manager, contribuer à la réussite d'un projet qualité. Précisons tout de suite que ledit manager devra exercer tous ses talents pour convaincre, mobiliser, fédérer et motiver ses équipes car c'est avant tout sur elles qu'il devra compter pour mettre en place et appliquer efficacement ce SMQ.

Cet ouvrage est donc conçu avant tout comme un ouvrage de vulgarisation. De nombreux livres parus au cours des dernières décennies abordent la notion de SMQ. Certains le font de manière très pertinente. Cependant, nous constatons un manque important. En effet, les remarques des personnes qui s'engagent pour la première fois dans la mise en place d'une démarche qualité sont presque toujours les mêmes. Nous pourrions les résumer de la manière suivante : « J'ai suivi une formation de sensibilisation à l'ISO 9001<sup>9</sup>, je me suis procuré le texte de la norme, j'ai lu quelques ouvrages... Très bien, mais comment allons-nous faire en pratique ? Par quoi allons-nous commencer ? Existe-t-il des exemples pratiques, des modèles de documents et des supports ? »

Comprendre les grands principes, la philosophie de la norme est une chose. La mettre en application en est évidemment une autre.

## **Ne pas confondre « documentation qualité » et « SMQ »**

Trop d'entreprises pensent encore que la certification de leur SMQ dépend étroitement de l'abondance de la documentation qu'elles produisent à ce sujet. Elles ont tout faux ! On peut, de bonne foi, accorder une importance démesurée aux supports. Ce qui est une erreur.

On peut aussi vouloir privilégier un peu trop les apparences (les documents) au détriment de l'esprit d'une véritable démarche qualité. Ce qui constituerait une tentative de détournement de l'ISO 9001:2015. Une petite précision

9 *Systèmes de management de la qualité – Exigences*, 2015.

au passage : nous emploierons dorénavant la désignation officielle de la norme, c'est-à-dire « ISO 9001:2015 ». Ce dernier chiffre désigne tout simplement l'année où une refonte notable de la norme a eu lieu.

Cependant, la documentation qualité reste un élément important même si elle ne doit pas être une finalité en soi.

Conscients des difficultés ou des freins pouvant être rencontrés lors de la formalisation d'un SMQ, nous nous sommes attelés à construire des exemples de méthodes ou de principes d'élaboration de documents. Les supports présentés comme exemples doivent, dans tous les cas, être adaptés et répondre au besoin spécifique de formalisation et/ou de démonstration interne et externe.

N'oublions pas une règle maîtresse : la documentation établie doit permettre à chaque collaborateur concerné de s'y reconnaître concrètement.

Par cet ouvrage, délibérément pragmatique, nous espérons :

- ▶ lever les barrières et/ou les freins souvent observés, opposés parfois à juste titre, afin d'éviter les excès de formalisme (synonyme de lourdeur administrative) ;
- ▶ faire comprendre par le bon sens qu'il existe un formalisme à réelle valeur ajoutée. Ce dernier doit se baser avant tout sur la prévention des risques de dysfonctionnements organisationnels pouvant engendrer directement ou indirectement de la non-qualité de produits ou de services. Le SMQ judicieusement documenté doit être ancré et « tracé » dans l'entreprise. Il doit également être accessible et lisible pour tous les collaborateurs concernés. Il doit devenir l'outil permanent de capitalisation du savoir-faire de l'entreprise.

Nous estimerons avoir réussi notre pari lorsque le lecteur décidera de lever la tête et de commencer à attaquer le problème par le « bon bout », même s'il est submergé de travail.

## **Et si nous devions résumer de manière simple la logique d'un SMQ selon l'ISO 9001:2015...**

### **Une démarche de fond**

Un SMQ a pour objectif d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise pour satisfaire au mieux les clients en évitant au maximum les « ratés » et les « non-qualités ». Ces « non-qualités » peuvent être des produits ou

des services non conformes livrés au client, des produits ou des services non conformes identifiés avant d'être livrés au client (un moindre mal mais au prix d'un gaspillage), des opérations inutiles, des pertes de temps, de la démotivation des collaborateurs, etc. La liste est bien longue !

Pour agir efficacement, il ne s'agit pas de se contenter de « poser des rustines » à tel ou tel endroit mais d'envisager une véritable démarche de fond plus complète et qui aura un effet durable. L'ISO 9001:2015 nous livre un cadre général de réflexion pour organiser de manière globale et rationnelle la démarche qualité. La logique de cette norme induit le fait qu'il est bien plus cohérent de prévenir que de devoir toujours guérir. Ceci explique pourquoi la version 2015 de la norme insiste autant sur la notion d'identification des risques (et des opportunités d'amélioration).

### **Quels sont les grands principes qui président à la mise en place d'un SMQ selon l'ISO 9001:2015 ?**

**1. Identifier les processus importants** à l'œuvre dans l'entreprise, souvent déjà existants mais qui, parfois, ne sont pas assez mis en évidence pour les acteurs au quotidien : l'art de définir un périmètre d'action logique et cohérent...

Un des fondements de la norme est la notion d'approche par les processus. De quoi s'agit-il ?

L'approche par les processus consiste tout simplement à raisonner non plus au niveau de chaque « service » ou « département » de l'entreprise (ni au niveau de chaque « poste » si l'on travaille dans une TPE).

Il s'agit désormais de prendre en compte une « entité » complète. Cette « entité », que l'on appelle « processus », permet de découper l'entreprise de manière plus logique que le découpage habituel lié à l'organigramme. Un processus permet donc d'agir sur un ensemble cohérent de différentes activités et tâches étroitement liées mais qui, dans la pratique, peuvent dépendre de plusieurs services ou départements de l'entreprise. Par exemple, un processus commercial peut aller jusqu'à intégrer l'accueil du standard, le marketing (les études de marché, la gestion des données clients, la communication, etc.), la vente (la prospection, l'établissement de devis, la négociation, etc.), la facturation client (les émissions de factures, le suivi des règlements, etc.), etc. Dans l'organigramme, ces fonctions sont souvent réparties entre plusieurs services ou départements. Raisonner par la logique de processus complet permet d'être plus efficace en traitant tous les problèmes identifiés, en envisageant toutes les solutions du « début à la fin de

la chaîne ». Dans la logique processus, on pourrait employer une image qui consiste à dire qu'on réunit enfin tous les acteurs concernés autour de la table. Cette approche processus est non seulement très logique mais surtout, elle se révèle bien plus efficace que la démarche qui consiste à traiter isolément tel ou tel problème (ce qui reviendrait à poser un peu partout des rustines qui ne résoudront rien à long terme).

Identifier les processus revient donc à définir le périmètre des champs dans lesquels il faudra agir pour maintenir et améliorer la satisfaction du client ainsi que l'efficacité de l'entreprise.

## **2. Travailler pour améliorer le fonctionnement de chacun des processus**

Les processus sont maintenant bien repérés. Le véritable travail peut commencer. Il s'agit, pour chaque processus, de maîtriser les points suivants : identifier clairement les attentes des clients du processus mais aussi identifier les risques, les mesures d'amélioration à prendre, les indicateurs à mettre en place pour surveiller l'efficacité de ce qui est instauré, etc.

## **3. Veiller à ce que chaque processus fonctionne en harmonie avec les autres processus**

Là encore, de manière très logique, l'entreprise doit comprendre que chacun des processus identifiés interagit avec les autres processus. Cela implique aussi de veiller à une cohérence de l'ensemble des processus pour agir au mieux en termes de satisfaction du client et même d'efficacité du SMQ. Précisons que l'efficacité signifie que l'on se préoccupe d'être efficace au meilleur coût.

## **4. Entrer dans une démarche d'amélioration continue**

Dernier point mais non le moindre : l'ISO 9001:2015 implique une démarche d'amélioration continue. En conséquence, l'entreprise doit sans cesse « rester aux aguets » et doit même chercher à anticiper les attentes des clients.

### **↳ Ce qu'il faut retenir**

De plus en plus d'organismes et d'entreprises s'intéressent à la mise en place d'un SMQ selon l'ISO 9001:2015. Le gros des effectifs des futurs nouveaux « certifiés » concernera très probablement les PME et les TPE en général (dont, notamment, des prestataires de services) ainsi que les acteurs des secteurs publics et parapublics.

Contrairement à de fréquentes idées reçues, les principes qui prévalent en matière de mise en place d'un SMQ selon l'ISO 9001:2015 sont avant tout basés sur du bon sens et sur de la logique. Ce qui est visé est avant tout une notion d'efficacité, voire d'efficacité dans certains cas.

# 1

## Première approche des SMQ et de l'ISO 9001:2015

*« Promettre la satisfaction du client, c'est hélas trop souvent  
comme toutes ces bonnes résolutions que l'on prend au nouvel an  
dans l'euphorie d'un verre de champagne. »*

Jean-Marc Gandy

### 1.1 Des enjeux forts...

Certaines tendances actuelles ne semblent pas privilégier la notion de « qualité ». Nous pouvons citer :

- ▶ la conception de produits à faible durée de vie, y compris certains produits de marque. (par exemple : des lave-linge conçus pour fonctionner trois à cinq ans environ) ;
- ▶ le développement de gammes de produits « premier prix » très peu fiables ;
- ▶ une pression sans précédent des grands industriels et des distributeurs sur les prix pratiqués par leurs fournisseurs ;
- ▶ des délocalisations massives vers des pays à bas coûts salariaux.

D'autres tendances semblent, au contraire, aller dans le sens d'exigences plus grandes en termes de qualité, de fiabilité, de durabilité :

- ▶ Les enjeux du développement durable et de la protection de l'environnement, les coûts croissants de traitement des déchets, etc. laissent penser que l'ère du « tout jetable » touche peut-être à sa fin.
- ▶ L'envolée des prix des matières premières et du prix des carburants (transports) s'oppose à la logique du gâchis des ressources que constitue la notion de « jetable ».
- ▶ Les coûts de la non-qualité s'alourdissent pour les entreprises qui doivent parfois rappeler des milliers de produits en raison de défaillances survenues ou risquant de survenir. La multiplication des pannes (dans le secteur de l'automobile, des produits électroniques, de l'électroménager, etc.) fait prendre conscience à l'acheteur, particulier ou professionnel, que le « bas de gamme » finit souvent par lui coûter plus cher qu'un achat en gamme supérieure – sous réserve, bien entendu, que le prix plus élevé de la gamme supérieure soit véritablement le gage d'une qualité meilleure (ce qui n'est pas toujours le cas).
- ▶ Le renforcement des mouvements de défense des consommateurs influe sur les pratiques des entreprises (un exemple actuel : les luttes contre les pratiques abusives de certains opérateurs téléphoniques).
- ▶ La recherche, toujours plus poussée, de responsabilités juridiques engendre une explosion des coûts d'indemnisation et d'assurance. Des projets de réforme du droit français sont de plus fréquemment évoqués, avec l'introduction récente du principe de « *class actions* » (actions collectives menées par des consommateurs ayant subi un préjudice). Ces *class actions* peuvent menacer les entreprises qui ne « jouent pas le jeu », notamment en termes de qualité attendue de leurs produits et services.

Une apparente contradiction de fond se fait jour :

- ▶ Jamais autant d'entreprises n'ont obtenu une certification de leur SMQ et jamais autant de défaillances de produits et de prestations n'ont été perçues par les clients particuliers et professionnels.
- ▶ On peut légitimement penser que la prise en compte de la satisfaction et des attentes de la clientèle, pourtant expressément prévue dans l'ISO 9001, ne se situe pas toujours à son niveau *optimum*.



Dans ce débat, notre avis personnel est le suivant :

- ▶ Beaucoup de professionnels estiment que le prix est le facteur essentiel de décision chez la plupart des clients. Pourtant, un certain rééquilibrage va s'opérer au profit des critères de qualité, de fiabilité et de durabilité. En clair, les offres bas de gamme en termes de qualité et de fiabilité seront de plus en plus écartées du marché, quand bien même leur prix serait particulièrement attractif. En effet, pour nombre de clients précédemment échaudés, le « pas cher et pas fiable » finit par coûter trop cher. En revanche, il ne suffira pas d'annoncer que l'on « fait de la qualité » pour vendre plus cher. Encore faudra-t-il prouver au client qu'en achetant plus cher, il obtiendra une qualité réellement supérieure. Certaines firmes telles que Toyota ou Miele savent faire passer ce message. D'autres ont des difficultés à justifier le surcroît de prix.
- ▶ On peut aussi penser qu'il serait légitime qu'une norme de management de la qualité telle que l'ISO 9001 prenne plus fortement encore en compte la qualité réellement perçue par le client. Deux solutions sont alors possibles. Première possibilité : la norme évolue encore et renforce ses exigences en matière de mesure de la satisfaction du client. Mais est-ce bien nécessaire ? En effet, les exigences en question sont déjà relativement précises. Seconde possibilité : les organismes certificateurs se montrent nettement plus sévères dans l'examen de ce que font les entreprises pour mesurer la véritable satisfaction du client et pour y répondre. Nous pensons que la piste du renforcement du contrôle des SMQ par les organismes de certification serait la piste la plus prometteuse en termes de progrès réels du management de la qualité dans les entreprises et les organismes.

## 1.2 Quelques explications préalables

Le paysage des normes est particulièrement varié voire complexe : il n'est donc pas inutile de rappeler quelques notions de base.

### 1.2.1 Différentes familles de normes

Au préalable, nous allons faire un petit rappel utile sur la notion de « norme ».

Une norme est, selon la définition de l'ISO<sup>10</sup>, un « document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des

10 International Organization for Standardization : organisation internationale de normalisation.

usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. »

Une norme ne doit donc pas être confondue avec un texte législatif (directive européenne, loi, décret, etc.). Cependant, quelques normes sont rendues d'application obligatoire par un texte législatif (environ 1 %). Il s'agit principalement de normes directement relatives à la sécurité des personnes.

De nombreuses normes concernent les caractéristiques ou les spécifications finales d'un produit ou d'un service délivré au client. D'autres normes, moins nombreuses, sont centrées sur des *process* de réalisation, sur des méthodes de management ou des systèmes d'organisation. L'ISO 9001 appartient à cette seconde catégorie.

L'ISO 9001 en tant que telle n'est pas rendue obligatoire par la loi. En revanche, l'ISO 13485:2012<sup>11</sup>, inspirée par l'ISO 9001, est obligatoire pour les entreprises qui conçoivent et/ou fabriquent des dispositifs médicaux. Il en va de même pour d'autres secteurs d'activités tels que : les transports de matières dangereuses, le nucléaire, les remontées mécaniques, l'automobile, l'aéronautique, etc. On notera aussi que l'obligation est souvent imposée dans le cadre purement contractuel entre les clients et les fournisseurs dans les secteurs de l'agroalimentaire, de l'automobile, de l'aéronautique, etc.

◆ **Avant d'aller plus loin, pourquoi employer les termes de « système » ou « d'approche système » qui peuvent paraître obscurs ?**

Dans un contexte de mondialisation accrue, les entreprises sont confrontées à des situations de plus en plus complexes. Notre éducation scolaire et universitaire nous a appris à penser en fractionnant toute chose en sous-ensembles (méthode analytique). Cela ne suffit plus pour comprendre et maîtriser des situations complexes. Pour illustrer ce propos, prenons quelques exemples :

- ▶ Un élément pris isolément, tel qu'un ciel gris et chargé, ne suffit pas pour affirmer qu'un orage éclatera. Pour cela, il faut prendre en compte bien d'autres éléments tels que les températures au sol et en altitude, les pressions atmosphériques, les vents et les évolutions fines des masses nuageuses pour comprendre que cet orage pourra éclater.

.....  
<sup>11</sup> *Dispositifs médicaux – Systèmes de management de la qualité – Exigences à des fins réglementaires.*