

## ENJEUX ET INTERETS D'UNE DEMARCHE QUALITE ?

La France compte aujourd'hui environ 23 000 entreprises ayant mis en œuvre une démarche qualité suivant la norme ISO 9001/2000 qu'elles ont ensuite fait certifier par un organisme accrédité.

Une démarche qualité a pour objectif premier d'améliorer sans cesse les performances d'une structure de tout type : structure de production, de services ou consulaire.  
Cette amélioration des performances doit se décliner auprès de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Elle concerne ainsi :

- Les clients par le respect des délais, des exigences qualitatives de la prestation rendue ou du produit livré, et bien évidemment par la maîtrise des coûts... ;
- Les prescripteurs et organismes de tutelle auprès desquels la crédibilité de l'entreprise sera renforcée ;
- Le personnel est probablement la partie prenante la plus concernée, son implication dans la démarche doit être totale et soutenue constamment par le Dirigeant.

Ainsi, la rédaction de définitions de fonctions explicites, la remise à plat de relations fonctionnelles et hiérarchiques reconnues par tous, l'identification des compétences requises pour assumer chaque fonction, les actions de formation pour améliorer et compléter sans cesse les compétences, l'évaluation et les échanges réguliers dans le cadre de l'entretien individuel annuel sont autant d'éléments ô combien importants qui doivent être pris en compte pour permettre la réussite d'une démarche qualité.

Le dirigeant, une fois la stratégie de son entité et sa déclinaison en politiques internes définies, doit suivre par le biais de tableaux de bord qui lui sont communiqués régulièrement, l'ensemble des activités de son entreprise et solliciter son encadrement pour déclencher des actions d'amélioration.

Le dirigeant peut ainsi s'appuyer sur l'approche processus qui a permis, notons-le au passage, de rendre les démarches qualité accessibles à tous les types d'activité de production ou de services pour mettre en œuvre un management efficace. Pour chaque processus, un pilote est désigné, des objectifs quantifiés et accessibles lui sont fixés, un véritable management est mis en place dans le cadre d'une délégation mutuelle bien comprise. Dans le cadre de cette délégation, le pilote de chaque processus, anime ainsi le pôle dont il est responsable dans sa totale plénitude : suivi de l'activité quantitativement et qualitativement, optimisation des ressources tant humaines que matérielles, animation de son équipe

Enfin l'ultime partie prenante concerne l'actionnaire qui doit constater au final, une amélioration des résultats de la structure.

Pour parvenir à une telle action de management, il convient donc préalablement :

- De positionner la démarche qualité dans la stratégie globale de la structure ;
- De faire adhérer les salariés aux options envisagées par les dirigeants
- De conduire la démarche à un rythme soutenu (douze à quinze mois) avec les ressources appropriées et notamment un responsable de projet qui sous l'autorité du dirigeant et de l'équipe de direction animera la démarche.

Améliorer la satisfaction des clients, rendre plus efficace le travail des salariés par rapport aux objectifs fixés par la Direction Générale et élever leurs compétences, développer la transversalité entre services, définir, optimiser et gérer les interfaces et les ressources, créer des réflexes de type clients/fournisseurs internes au travers de l'approche processus, mettre en place un système de reporting permettant de suivre l'activité des services, sont autant d'actions qui doivent contribuer au principal résultat attendu à travers la démarche qualité : améliorer les performances de la structure au

service du client.

**Par M. Bahuon, Président de l'Ordre des experts-comptables Paris Ile-de-France.**

### **Une démarche volontariste ou une exigence client, voire réglementaire ?**

Des sondages réalisés en France et en Allemagne montrent que l'argument principal est pour 50%, la demande du client ou l'exigence réglementaire, les autres entreprises pensant que la démarche pourra améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

On constate également que si la réglementation n'exigeait plus la certification, la moitié des entreprises la suspendraient.

Les motivations sont donc bien différentes d'une entreprise à l'autre, voire d'un dirigeant à l'autre.

### **Se poser la question de la finalité de la démarche : « pour quoi faire ? »**

- Si on vise uniquement l'obtention du certificat, il faut établir un système le plus simple possible pour pouvoir facilement le faire vivre
- Si on souhaite utiliser la certification comme un véritable outil d'amélioration continue afin de progresser et d'accroître la satisfaction de ses clients, il faudra interpréter la norme avec bon sens et pragmatisme, bien définir et analyser chaque processus et veiller à les maîtriser. L'obtention du certificat concrétise alors la conformité et l'efficacité de la démarche par rapport au référentiel et aux attentes des clients. N'en demeure pas moins que le système doit être le plus simple possible afin qu'il soit facile à faire vivre et compréhensible par l'ensemble du personnel, des clients et des fournisseurs.

### **La nécessité et les enjeux de la démarche**

#### **Les raisons :**

- Développement de la concurrence
- Des acheteurs :
  - mieux formés,
  - mieux informés,
  - définissant mieux leurs besoins,
  - plus exigeants,
  - ayant des clients aussi plus exigeants.
- Pérennisation du savoir.
- Fidélisation des clients aussi importante que l'accroissement des parts de marché.
- Preuve irréfutable de l'efficacité de l'implantation des concepts qualité.
- Amélioration continue de la satisfaction des clients

#### **La décision :**

Associer à la culture d'entreprise, la notion de qualité planifiée, managée, maîtrisée, assurée et améliorée.

Repenser les organisations, méthodes, moyens et la communication en centrant la réflexion des acteurs sur :

#### **LE CLIENT**

#### **Les enjeux économiques :**

- Compétitivité par la diminution des prix de revient et des coûts de non-qualité.
- L'activité commerciale par :
  - L'amélioration de l'image de marque de l'entreprise,
  - La fidélisation de ses clients,
  - La capture de nouveaux marchés.

#### **Les enjeux technologiques :**

- Maîtriser des processus de production de plus en plus complexes
- Protection accrue du savoir – faire (brevets,...)
- Transferts technologiques clients / fournisseurs

### **Les enjeux juridiques**

- Obligation de moyens / obligation de résultats
- Responsabilités du respect de la conformité du produit par rapport à son périmètre d'utilisation (sécurité des personnes, sécurité sanitaire et environnementale,...)
- Fournir la preuve de bonne foi : toutes les précautions ont été prises

### **Les enjeux sociaux**

- Responsabilité sociétale « déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise »
- Communication
- Motivation en :
  - donnant plus de responsabilités individuelles,
  - permettant l'accomplissement de l'individu dans son travail
  - rendant les acteurs partenaires actifs.

### **Préambules à la démarche de certification**

- La démarche doit être initiée obligatoirement par la direction de l'entreprise afin qu'elle montre dès le début son engagement et sa volonté d'améliorer la satisfaction de ses clients tout en motivant ses salariés.
- Se poser la question :
  - Qu'est-ce que ça va me rapporter ?
  - Qu'est-ce que ça va me coûter ?
- Créer une atmosphère favorable
- Management – Responsabilité et engagement de la direction – Nomination d'un responsable qualité
- Acquérir les normes ISO 9000 (Vocabulaire), ISO 9001 (Système de management de la qualité) et ISO 9004( Lignes directrices....)
- Former le responsable qualité au référentiel
- Informer et former le personnel quant aux exigences et conséquences de la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ)
- Responsabiliser le personnel – Rigueur d'organisation et de travail dans le temps
- Faire l'état des système de management existants ou autres
- Créer des groupes de travail par activité avec des correspondants transverses