

Actualités

ACTUALITÉS QUALITÉ

Cela ne surprendra personne, la gestion de la qualité est devenue essentielle pour garantir la pérennité des entreprises. Pourtant, certaines hésitent encore à investir dans l'adoption d'un système de management perçu comme trop complexe, donc difficile à gérer et au final très coûteux... Selon elles, la qualité reviendrait cher car elle baisserait la productivité et augmenterait les coûts du travail.

Rien n'est plus improbable. Le croire en tous cas c'est prendre de gros risques, en premier lieu des risques d'insatisfaction des clients de la firme ! Se contenter d'un simple contrôle final classique ne pourra en effet jamais donner la garantie que les clients seront satisfaits des produits ou services délivrés. Or, pour Philip B. Crosby, ancien directeur de la qualité de l'entreprise ITT, le coût de la non-qualité est estimé entre 15 et 20 % du chiffre d'affaires global des entreprises... Crosby est célèbre pour sa formule « *la qualité, c'est gratuit* » dont il a fait le titre de son ouvrage le plus connu (*Quality is Free*, 1979). C'est bien sûr exagéré mais forcément révélateur.

Un système automatiquement rentable

« *Il faut avoir conscience que les coûts résultant de la non-qualité constituent un enjeu économique sérieux si on en croit les dirigeants d'entreprise qui les évaluent à 5 % du chiffre d'affaires ou 12 % de la valeur ajoutée ou 3 000 € par salarié* » précise Michel Boutry, consultant et maître de conférence à l'Université Nancy 2 dans son étude « Les coûts de la qualité » ([pdf](#)).

La plupart des experts s'accordent à dire que tout système de qualité efficace se révèle donc automatiquement rentable et permet au chef d'entreprise de faire face sereinement aux commandes de ses clients. Pourquoi rentable ?

Une source d'amélioration permanente

D'abord, il faut distinguer les coûts d'obtention de la qualité (COQ) et la réduction des coûts de la non-qualité (CNQ). Les coûts liés à la prévention doivent être considérés comme des investissements, contrairement aux coûts de contrôle qui sont des " dépenses " et aux coûts de réparation qui relèvent du gaspillage. Prévenir, c'est mettre en place un processus de production parfaitement maîtrisé. Cela passe par un audit, des tests, des méthodes de travail et de la formation.

Les coûts de contrôle, quant à eux, doivent être comptabilisés en tant que frais de fonctionnement. La certitude est que ces coûts diminuent à mesure que la qualité augmente parce que le système mis en place se bonifie en principe avec le temps.

Les coûts de réparation sont les plus difficiles à supporter. Ils n'ont naturellement pas été prévus et leur impact peut être très lourd de conséquences. Il suffit de citer l'exemple des constructeurs automobiles contraints de rappeler des milliers de modèles défectueux...

Enfin, la démarche qualité permet de réagir à des dysfonctionnements en analysant les causes. D'où la nécessité de définir de façon très pointue la finalité du processus et d'en maîtriser chaque étape. C'est ce qu'on appelle « faire bien du premier coup ».

Le système de management mis en place devient donc une source d'amélioration permanente autant qu'un avantage compétitif. C'est ce qu'on appelle un cercle vertueux.

Une approche globale

« *Le prix à payer pour la non-conformité aux exigences couvre tout ce que nous avons dû faire parce que cela n'avait pas été directement bien fait* » assurait Crosby, qui développa une approche originale de cette problématique. Pour le gourou américain (né en 1926), la qualité doit être considérée en tant que " conformité à des exigences " et tout produit répondant à ces critères doit être déclaré de haute qualité.

Pour toute fabrication industrielle digne de ce nom, le seul moyen sérieux est d'opter pour une approche globale qui inclut la qualité dès le départ du processus et même, de préférence, en amont. Pourquoi ne pas commencer par une journée " zéro défaut " afin que l'ensemble des personnels de l'entreprise soit sensibilisé aux nouveaux standards de performances ?

Didier Rougeyron

Sources : <http://www.lettrepme.be> ; karlfortuit.free.fr ; www.univ-nancy2.fr ; derober.club.fr ; www.polymtl.ca

wk-hsqe - 27/05/2009