

Lettre ouverte aux managers

LA QUALITÉ UN INVESTISSEMENT RENTABLE ?



Par **Christophe VILLALONGA**, directeur fondateur de Qualinove, www.qualinove.fr.

Et si la qualité était un investissement rentable ? Impossible me direz-vous, et pourtant, de plus en plus de sociétés s'engagent dans cette voie en évitant la fatalité du politiquement correct (la certification) et de l'économiquement injustifié. La qualité rentable est la nouvelle priorité des organisations qui souhaitent développer une qualité durable. Une qualité ayant "bonne presse" dans l'entreprise en améliorant de façon continue l'organisation et in fine la performance. Le passage obligé de la qualité perçue à la qualité voulue.



La réalisation de ce travail en équipe permet d'obtenir des données qualitatives riches en enseignements. Ce recueil "libre" sera bien souvent une première dans l'entreprise en matière de qualité.

Il faut que la qualité me rapporte plus qu'elle ne me coûte.

De telles affirmations ne sont pas uniquement un vœu pieu ou une simple illusion. Non, toute entreprise peut transformer un centre réputé de coûts en un véritable centre de profits. Pour ce faire, l'équation est simple et fait preuve de bon sens : il faut que la qualité me rapporte plus qu'elle ne me coûte... Il faut que mes produits soient supérieurs à mes charges. Facile à dire me rétorquerez-vous de nouveau, mais comment faire ? Comment arriver à valoriser la contribution économique de la qualité dans mon organisation ? Comment arriver à un tel résultat ? Alors, mesdames et messieurs les managers, le temps de l'analyse est venu d'effectuer un "arrêt sur image" et d'évaluer votre "capital qualité". Le but du jeu est simple, il va falloir comparer vos produits (ce que vous rapporte la démarche qualité) à vos charges (ce que vous coûte la démarche qualité) pour décider des actions nécessaires dans une logique d'augmentation de la valeur ajoutée.

Évaluer vos produits...

Évaluer les "produits" comptabilisés au travers de la démarche qualité peut s'avérer une opération lourde et périlleuse si l'on ne prend pas suffisamment de recul par rapport à cette évaluation. En effet, il pourrait être tentant de faire une analyse chiffrée et détaillée de ce que rapporte réellement la qualité dans l'entreprise en monopolisant de nombreuses ressources : contrôle de gestion, comptabilité générale, comptabilité analytique... toute une série de mesures pour donner des chiffres, des résultats devant faire eux-mêmes l'objet d'une **8**

La satisfaction de la performance d'une démarche qualité va reposer sur des critères plus proches du management.

nouvelle analyse et d'investigations complémentaires. Un travail fastidieux dont le recueil d'informations peut prendre plus de temps que l'exploitation des données. Alors, pour évaluer vos produits (c'est-à-dire les recettes de votre démarche qualité), nous vous proposons une autre approche moins rationnelle mais tout aussi efficace en termes de résultats. Une approche qualitative basée sur de l'analyse individuelle et/ou collective. Pour ce faire, il suffit de s'interroger sur les effets bénéfiques de la qualité et ceci à trois niveaux : ce que m'a rapporté la qualité en phase de lancement (hier), ce que la qualité me rapporte actuellement (aujourd'hui) et ce que la qualité doit me rapporter (demain). Ce travail doit être réalisé dans différents domaines comme dans la relation avec les clients, au niveau organisationnel, de la qualité des produits et/ou prestations, de la compétitivité... Il est nécessaire pour cet exercice de lister tous les atouts qui vous viennent à l'esprit, il faut en sorte réaliser un autbrainstorming des "plus" de la qualité (voire même un brainstorming si vous souhaitez partager cette réflexion avec d'autres collaborateurs). Ce recueil doit être, dans la mesure du possible, factuel en recueillant des éléments prouvés et partagés en interne. Par exemple, il faut s'efforcer de donner des éléments opérationnels en transformant des généralités du style : « *meilleure ambiance de travail, plus grande satisfaction des clients, amélioration de l'organisation...* » par des propos plus factuels du style « *amélioration de la relation entre le bureau d'études et la production ayant permis des cycles d'études plus courts, amélioration du respect des délais de 24h, réduction de 10 % des coûts de non-conformité...* » Cet inventaire des plus permet de faire une analyse complète des performances de son système qualité en dehors de tout schéma rationnel, de tout dispositif préétabli comportant une batterie



Il s'agit de répondre tout simplement aux trois questions posées. Pas de vidéoprojecteur, de multiples présentations, de démonstration étayée par des graphiques en tout genre... Cette approche peut surprendre les participants en interne habitués à une communication beaucoup plus démonstrative de la qualité.

d'indicateurs, de données en tout genre ou autres informations... Le travail demandé doit être réalisé "sans filet" en partant tout simplement de la feuille blanche, sans aucune appréhension et en répondant uniquement à ces trois questions : « *Que vous a rapporté la qualité ?* », « *Que vous rapporte la qualité aujourd'hui ?* » et « *Que doit (ou peut) vous rapporter la qualité demain ?* » Et bien maintenant, il suffit de lancer le chrono pour une quarantaine de minutes afin de lister ces retours d'expérience et faire un peu de prospective. La réalisation de ce travail en équipe (comité de direction ou autre instance) permet d'obtenir des données qualitatives riches en enseignements. Ce recueil "libre" sera bien souvent une première dans l'entreprise en matière de qualité. En effet, l'évaluation de l'efficacité (ou de la performance) du système qualité est souvent réalisée dans un cadre préétabli lors des revues de direction mais dans un contexte totalement différent où les items sont passés en revue selon un schéma type avec un timing serré (bien souvent reconduit d'année en année) où chacun apporte des commentaires sur des faits présentés. L'objectif du travail demandé

est tout autre, il s'agit d'un véritable retour aux sources en répondant tout simplement aux trois questions posées. Pas de préparation, de vidéoprojecteur, de multiples présentations, de démonstration étayée par des graphiques en tout genre... un tableau de papier blanc est suffisant pour aborder cette nouvelle forme de communication (au niveau de la qualité). Cette approche peut surprendre les participants en interne habitués à une communication beaucoup plus démonstrative de la qualité.

Voici un scénario type du déroulement de cette séance de travail : « *Mesdames et messieurs, je vous ai réunis aujourd'hui pour vous poser trois questions simples, directes, auxquelles je vous demande de bien vouloir répondre en toute franchise sans barrière ou autre frein. Votre ressenti est le bienvenu et nous sommes là pour vous écouter et prendre en compte votre perception et vos besoins. Nous pouvons maintenant débiter ce brainstorming, je suis votre animateur et je vous demande de bien vouloir respecter les règles de fonctionnement suivantes (il faut tout de même une petite dose d'organisation pour éviter* »

un choc émotionnel !!!): adopter une "positive attitude", en dire le plus possible, ne pas critiquer, commenter ou piller les idées des autres...Ce brainstorming va durer une quarantaine de minutes. En tant qu'animateur/rapporteur, je vous propose de noter vos idées sur les feuilles de paperboard. À l'issue de ce brainstorming, nous pourrons débiter une discussion pour reprendre chaque idée, la reformuler, et la faire préciser par l'auteur si nécessaire. Des regroupements d'idées seront ensuite effectués pour clarifier les résultats et effectuer un classement (une hiérarchisation des réponses). Pour ce faire, je vous propose d'utiliser la méthode suivante : chaque participant va classer de 1 à 5 les réponses qui lui semblent les plus appropriées (5 points pour le premier choix, 4 points pour le 2^e choix...) Ensuite, on fera la moyenne des notes obtenues pour établir notre classement au regard de chaque question posée. Avez-vous des questions avant de débiter ? Non ? Eh bien, top chrono, et nous pouvons déclarer officiellement ouvert ce brainstorming. »

Ce scénario fictif a pour objectif de démontrer qu'il est important pour ce travail de démystifier l'approche tout en faisant preuve d'un minimum de méthode. En effet, il s'agit d'une véritable évaluation de type "360°" de la démarche qualité qu'il convient de manipuler avec précaution pour éviter de tomber dans le piège de l'évaluation du responsable qualité. La différence est importante, on ne vient pas évaluer une personne mais un système et les résultats qu'il produit en interne. Il est certain que, pour réaliser cet exercice, l'organisation doit posséder une maturité suffisante, au même titre que lorsque l'on évalue une organisation au travers d'un Prix qualité ou autre modèle de l'Excellence (EFQM...)

Maintenant que vous possédez une vision claire des acquis en termes de produits de votre démarche qualité (le bilan) et des opportunités de développement (prospectives), il est important de confronter ces données aux charges de votre démarche qualité, c'est-à-dire au regard des investissements consentis en termes de ressources.

Évaluer vos charges...

L'évaluation des charges va se rapprocher des méthodes comptables pour essayer de mesurer le budget associé à la démarche qualité, et ceci en trois temps : ce que m'a coûté la qualité en phase de lancement (hier), ce que me coûte la qualité actuellement (aujourd'hui) et ce que je suis prêt à investir en qualité pour concrétiser mes projets (demain). Cette évaluation nécessite un recueil d'informations, mais en limi-

tant les investigations, aux points clés de la démarche qualité facilement mesurables. En effet, il faut, dans la mesure du possible, éviter de vouloir tout chiffrer car la mesure sera forcément approximative dans certains domaines (temps passé en réunion, temps passé à trier des pièces...) Il faut être pragmatique pour évaluer dans un premier temps les postes principaux. Pour ceux qui souhaitent étendre leur investigation et se lancer dans le chiffrage de la non-qualité, la norme FD X 50-180 "Manage-

ment de la qualité - défauts de contribution" présente une méthode économique et financière pour évaluer les défauts de contribution à partir des dysfonctionnements recensés dans l'organisation. Cette méthode recense une vingtaine de rubriques à personnaliser en fonction de chaque organisation (clients insatisfaits passés à la concurrence, délais de lancement de produits nouveaux non tenus...) Cette approche est un complément au contrôle budgétaire et nécessite des investigations relativement conséquentes pour arriver à obtenir les informations souhaitées. Pour les autres, la démarche d'évaluation des charges peut être simplifiée aux données existantes ou facilement mesurables. Pour ce faire, il faut lister l'ensemble des postes ayant un impact financier direct pour la gestion du système qualité. Il peut, par exemple, s'agir de coûts directs comme les coûts d'étalonnage et de vérification des équipements de contrôle, le coût de certification, le coût d'un consultant extérieur, de la masse salariale de la fonction qualité... ou de coûts plus indirects nécessitant des estimations comme par exemple le temps passé en réunion, le temps nécessaire à la formation, le temps de préparation et de réalisation des audits internes... Ainsi, cet

ensemble constitue les "coûts de maintien" du système qualité (dans une logique préventive) sans tenir compte des coûts dits de non-qualité pour pallier à des dysfonctionnements, traiter des problèmes... (dans une logique curative). Ces derniers sont souvent considérés comme la partie cachée de l'iceberg (certains auteurs parlent de coûts cachés) et sont difficilement mesurables en tant que tels si ce n'est par l'intermédiaire de sondages, prélèvements ou autres méthodes statistiques permettant, à partir d'un échantillon représentatif, d'estimer leur montant sur une période plus significative. Du fait de cette estimation, le montant même de ces coûts est souvent source de discussions en interne quant à la représentativité des résultats.

Mais peu importe, ce qu'il faut retenir de cette approche, c'est que les charges de la démarche qualité comprennent des éléments de maintien de l'organisation (dans une logique préventive) et des éléments de traitement des dysfonctionnements (dans une logique curative).

Et maintenant, que faire ...

Comment comparer des résultats qualitatifs (mes produits) avec des données quantitatives (mes charges) ? Comment exploiter l'information recueillie de manière concrète et pragmatique ? En effet, l'exercice consiste maintenant à rapprocher des éléments pas forcément compatibles entre eux du fait de leur nature. Mais peu importe, ce qu'il faut retenir, c'est la notion de valeur ajoutée apportée par la démarche qualité en comparant les effets positifs (les produits) aux investissements consentis pour s'interroger sur la performance de la qualité en interne. La question à se poser est simple : est-on satisfait de la performance actuelle de la démarche qualité ? Autrement dit, est-ce que ma démarche qualité produit réellement les résultats escomptés au regard des ressources allouées. Est-ce que le ratio de la performance est acceptable (bien que celui-ci ne soit pas réellement mesurable) ? Si la réponse est positive, c'est que vous estimez que votre approche est optimisée dans le sens où vous obtenez des résultats qui sont en adéquation avec les ressources allouées. Par exemple, une entreprise qui ne possède pas de ressources dédiées au pilotage de la qualité, avec une approche minimaliste, pourra être satisfaite de ses résultats aussi minimes soient-ils, car elle ne possède peut-être pas d'autre motivation que la 8

On n'évalue pas le responsable qualité mais un système et les résultats qu'il produit en interne.

certification exigée par ses clients. Une autre organisation qui alloue de nombreuses ressources, déploie de nombreuses approches méthodologiques sera beaucoup plus exigeante en termes de résultats car les moyens consentis sont autres. En ce sens, la satisfaction de la performance d'une démarche qualité va reposer sur des critères plus proches du management, comme par exemple les effets sur la satisfaction des clients, le soutien opérationnel de la qualité pour le déploiement de la stratégie de l'entreprise, l'impact de la qualité sur les produits et les services, la motivation et l'implication des collaborateurs...

Par contre, si vous estimez que votre ratio charges/produits n'est pas optimisé, il peut être intéressant d'envisager une nouvelle approche pour retrouver une réelle satisfaction en termes de résultats. Cette nouvelle approche est relativement simple quant au concept. Il suffit d'intervenir sur les résultats (les produits) en augmentant la valeur apportée par la qualité en reprenant des éléments de votre étude préalable. Cet accroissement peut vous amener à repo-

sitionner la fonction qualité dans l'organisation en lui confiant de nouvelles missions opérationnelles étendues. Un positionnement lui permettant de maintenir son rôle de gestionnaire de la qualité mais en y associant des activités complémentaires dans une logique d'amélioration permanente au service du client et de la performance de l'organisation. Ce plan de développement est nécessaire pour sortir des "rituels qualité" en annexant de nouvelles missions devant produire des résultats significatifs. La diminution des charges pour accroître les résultats est une autre possibilité en cas d'insatisfaction sur le ratio charges/produits. Cette approche de type "BBZ" (Budget Base Zéro) consiste à reprendre l'ensemble des charges pour diminuer leur coût. Démarche qui est en soi plus difficile et moins propice au développement de l'organisation.

En conclusion ...

L'approche méthodologique proposée, bien qu'applicable en tant que telle, n'est pas en soi l'ultime finalité. L'objectif est tout autre. En effet, pour assurer une qualité

durable qui ne soit pas victime des phénomènes cycliques, il est important qu'elle apporte une réelle valeur ajoutée à l'organisation. De ce fait, pour assurer la pérennité de toute démarche qualité, il convient de se poser ouvertement la question de la performance, sans tabou, afin d'éviter tout cataclysme ultérieur. Cette approche est constructive à partir du moment où elle est réalisée de manière positive dans l'entreprise. Il ne s'agit pas de faire une critique du responsable qualité mais au contraire d'évaluer la performance d'un système déployé dans l'organisation. La certification n'est pas en soi une reconnaissance de la performance mais tout simplement la prise en compte d'exigences normatives dans son organisation.

La nuance est subtile mais primordiale car la certification évalue des processus, des moyens, des procédures... sans tenir compte des résultats en termes d'efficacité. Alors, pour assurer la pérennité des systèmes qualité, il faut que celle-ci soit un investissement rentable ou du moins ressenti comme tel... ■