DOSSIER
L'ASSURANCE QUALITE

L'Assurance Qualité

DOSSIER N° D4-2-GW0301

Satisfaction.fr
164 ter rue d'Aguesseau
92100 Boulogne Billancourt
01.48.25.76.76
http://www.satisfaction.fr/

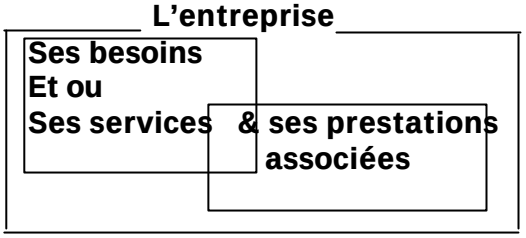
- Définition Normalisée.
- Qu'est ce que l'Assurance Qualité ?
- Pourquoi mettre en place un Système Qualité ?
- Mise en place d'un Système Qualité.
- Suivi d'un Système qualité, vers une qualité totale.
- Les certifications et normes, la finalité d'un Système Qualité.
- Le coût d'une Démarche Qualité.
- Conclusion.

DEFINITION NORMALISEE:

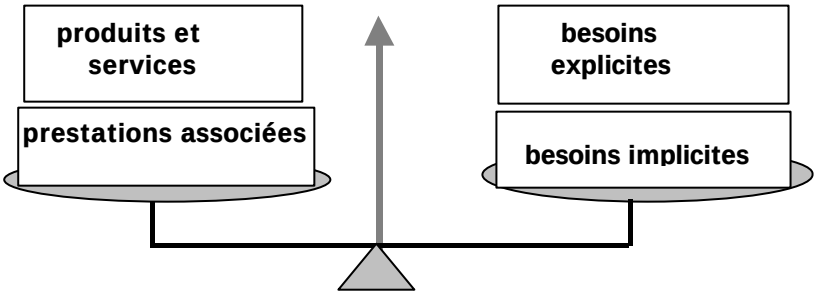
- La qualité
« Ensemble de propriétés et caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites » (définition donnée par la norme ISO 8402 ; vocabulaire lié à la qualité)

- L'assurance qualité
« Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité. » (ISO 8402)

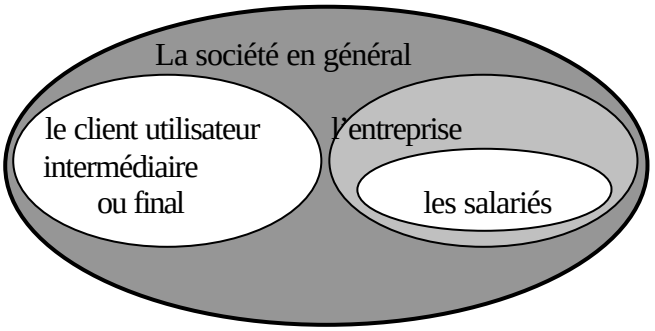
Une entité c'est…



l'aptitude à satisfaire…



… les besoins



QU'EST CE QUE L'ASSURANCE QUALITE ?

L'importance de posséder la confiance de ses interlocuteurs est vitale pour une entreprise. Partis de ce postulat, les managers ont recherché des procédés visant à garantir à la fois la qualité et la régularité de leurs prestations. Pour satisfaire ses clients et assurer ses performances, l'entreprise a mis en place un système appelé : l'Assurance Qualité. Pour que cette démarche soit efficace, elle doit s'appliquer à tous les groupes concernés par le fonctionnement de l'organisation :

- Les clients, utilisateurs, consommateurs ;
- Les salariés (conditions de travail, fonctionnement interne, informations)
- Les fournisseurs (conditions de collaboration, progression commune)

Ce concept d'Assurance Qualité sert à la fois des objectifs internes et externes :

- En interne, l'Assurance Qualité vise à donner confiance en sa stratégie à la direction et maintenir le niveau de compétence de l'entreprise.
- En externe, elle permet d'obtenir la confiance des clients.

La revendication d'un système d'Assurance Qualité obéit à l'obtention de normes ou certifications. Ce sont les garanties officielles que, de par ses processus, l'organisation est capable de satisfaire ses clients. Les certifications les plus connues et reconnues sont les normes ISO 9000 de l'Organisation International de Normalisation.

POURQUOI METTRE EN PLACE UN SYSTEME QUALITE

Baisse des anomalies externes = Clients satisfaits et plus nombreux
+ **+**
Baisse des anomalies internes = Baisse des coûts de fabrication
= **=**
QUALITE DES PRODUITS = PROSPERITE DE L'ENTREPRISE

MISE EN PLACE D'UN SYSTEME ASSURANCE QUALITE

Le Système Assurance Qualité (SAQ) est l'ensemble de l'organisation, des responsabilités, des procédures, processus et moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité.

Le SAQ est régi par la règle des 4 P (cf. : Roue de Deming):

- **Préétablir :** Formaliser et écrire les procédures de travail
- **Pratiquer :** Dérouler l'action conformément aux procédures
- **Prouver :** Démontrer que l'action s'est déroulé comme prévue
- **Progresser :** Corriger l'action en vue d'amélioration.

- Réalisation d'un diagnostic ; étape préalable à toute action. Etat des lieux, évaluation du système qualité au démarrage de l'action. (visite des lieux, mise en évidence des éléments qui répondent déjà aux exigences et des disfonctionnements, évaluation des différents coûts)

- Engagement de la direction et sensibilisation des salariés (définition de la politique qualité)

- Mise en place d'un Comité de Pilotage Le comité définit les priorités et se charge du suivi de la démarche. Il a un rôle de facilitation : désignation d'un Responsable Assurance Qualité (fonction de formation/animation).

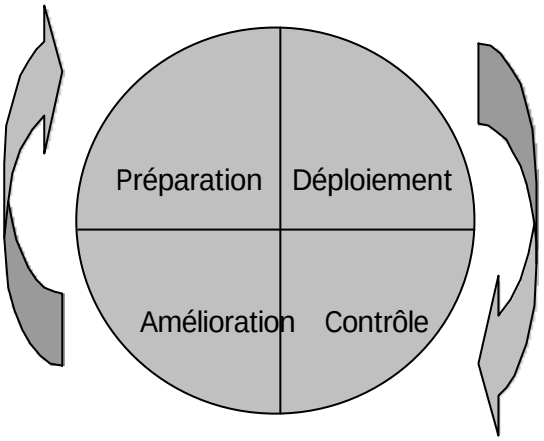
- Rédaction d'un Manuel Qualité, plan d'action/d'amélioration : définition du dispositif d'accompagnement (choix des processus et des objectifs), mise en forme du plan d'action (qui fait quoi), définition d'indicateurs de qualité

- Mise en œuvre des processus, réalisation des procédures (techniques, organisationnelles, relationnelles et managériales) définies par le Comité de Pilotage

- Suivi et gestion, opération de contrôle qualité, examens réguliers des indicateurs qualité, recherche d'amélioration continue, audits blancs, démarche préliminaire pour un audit de certification.

SUIVI DU SYSTEME QUALITE (vers une qualité totale)

PDCA
- La Roue de Deming
L'amélioration continue



La roue et ses différentes parties représentent le processus d'Assurance Qualité d'une entreprise (cf. : règle des 4 P). Quand la roue a accompli une révolution complète le produit doit être « conforme ». Ceci dit, il est toujours possible de faire mieux, à moindre coût, de raccourcir les délais... Il faut alors analyser les progrès effectués et refaire tourner la Roue de Deming en planifiant cette fois les améliorations.

- Les Indicateurs Qualités, vos outils d'évaluation.
Ils sont sélectionnés en fonction des objectifs par le Comité de Pilotage. Ce sont eux qui vont permettre d'évaluer le Système qualité mis en place. Ils interviennent à trois niveaux :
Client : mesure de satisfaction ou d'insatisfaction,
Produit / service : niveau de conformité ou non-conformité,
Processus : niveau de disfonctionnement.
Exemples d'indicateurs : satisfaction client (réclamations, incidents..), qualité produit (nombre de produits refusés au contrôle final, analyse des défauts), fonctionnement des processus (analyse des différents coûts : tris, retouches, rebuts, retours aux fournisseurs)

- Les contrôles et essais, pour l'identification de la non-conformité.
Les contrôles et essais en cours de production permettent d'identifier les causes de non-conformité, avant d'en arriver au stade du contrôle final. De plus, ils améliorent l'efficacité de tout le processus qualité en évitant de continuer à produire des produits non-conformes aux normes fixées.

- Les audits internes ou audits blancs, le chemin de la certification.
Ils découlent du même souci d 'amélioration. Ils permettent aussi à l'entreprise de savoir si elle peut ou non prétendre à une certification de son processus qualité. Les audits internes (tout comme les externes.) peuvent être appliqués à un procédé de l'entreprise ou au processus global. On parle alors soit d' audit système soit d'audit procédé ou produit.
Un rapport d'audit contient : son objectif, ses détails, l'identification des documents de référence (manuel qualité), les observations de non-conformité s'il y a lieu, l 'appréciation du degré de conformité à la norme définie par le comité qualité.

LES CERTIFICATIONS ET NORMES
LA FINALITE D'UN SYSTEME QUALITE

L'obtention d'une certification, pour une entreprise, est la garantie officielle qu'elle est capable de fabriquer des produits ou d'exécuter des prestations de manière satisfaisante pour le client, ce qui signifie avec une qualité maintenue ou améliorée dans le temps. Il existe trois types de certifications :

- **La certification d'entreprise** qui atteste la conformité du système qualité à un référentiel normalisé (normes ISO 9000 pour la qualité, ISO 14000 pour l'environnement)
- **La certification de produits ou de services** qui certifie que les caractéristiques d'un produit ou d'une prestation sont conformes à des spécifications techniques.
- **La certification de personnes** qui garantit la compétence de professionnels en fonction de critères prédéfinis.

- En France c'est l'**AFAQ** (Association Française pour l'Assurance Qualité) qui gère la certification d'entreprise. C'est un organisme indépendant, à but non lucratif, dont l'objet est la certification par tierce partie (indépendamment du client et du fournisseur) des systèmes de management des entreprises, en conformité avec les normes internationales ISO 9000 et ISO 14000. Lorsqu'un système qualité répond aux exigences de la norme, celui ci est alors certifié . Le certificat décerné précise l'activité, le site géographique et le référentiel sur lequel l'organisation a été évaluée (Audit Qualité).

- **Les normes ISO** ; L'Organisation Internationale de Normalisation est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (100 pays), créé en 1947. Ses travaux aboutissent à des accords internationaux qui sont publiés sous la forme de Normes internationales. Les normes portant sur la qualité sont celles de la série 9000, ce sont les plus utilisées.

- Processus de certification :
Demande de certification par l'entreprise
Envoi d'un questionnaire d'identification par l'AFAQ / Retour du questionnaire
L'AFAQ envoie alors un contrat, un guide de référence, un questionnaire d'évaluation et un guide de l'audit
Demande d'informations de l'AFAQ sur le système qualité (manuel qualité, procédures)
Examen des documents reçus
Réalisation de l'audit
Envoi du rapport d'audit à l'entreprise / Réponse de l'entreprise
Examen du dossier de certification par l'AFAQ
Délivrance du certificat valable 3 ans (visite périodique de surveillance)

- Choix de la certification

DEMARCHE QUALITE	SECTEURS D'ACTIVITES
Certification ISO 9000	Tous secteurs
Certification EN 46000	Matériel médical
Démarche HACCP	Industrie Agroalimentaire
Certification NF Services	Entreprises de Services
Accréditation EN 45000	Laboratoire de contrôle et d'essai
Prix Français de la Qualité	Tous secteurs
BPF et BPL	Industrie pharmaceutique
Accréditation des établissements de santé	Hôpitaux, cliniques, assistance publique, etc.

LE COUT D'UNE DEMARCHE ASSURANCE QUALITE

La qualité, en tant que mise en œuvre de multiples procédés a un coût, COQ (Coût d'Obtention de la Qualité). Pour bien l'évaluer, il lui est souvent comparé le coût de la non-qualité.
Ainsi on divise généralement le COQ en deux composantes :

- Le coût du certificat
- Les coûts d'investissement

- Le coût de la certification est le plus facile à calculer. D'après l'AFAQ, le coût moyen de la certification pour une entreprise de moins de 25 salariés se situe entre 150 KF et 250 KF et 500/600 KF pour une entreprise de 100 à 300 personnes. Le coût de la certification ne

représente qu'une petite partie des coûts de la qualité (la démarche ne représente qu'une à dix fois le prix du certificat proprement dit).

- Les coûts d'investissement sont plus difficiles à cerner. Très variés suivant les entreprises, ils incluent les coûts de détection, les procédures correctives, et les investissements humains et matériels. Il est néanmoins possible d'envisager certaines estimations à partir de quelques études :
- Selon Claude Jambart (*l'Assurance Qualité, les normes ISO 9000 en pratique*), il faut compter à peu prés 1 000 F par salarié dans une entreprise de plus 500 personnes et jusqu'à 10 000 F par salarié pour celles qui comptent moins de 100 personnes.
- Le Ministère de l'Industrie (« *L'essentiel du management* ». Jan 1996) évalue le coût moyen à 1 ou 2% du CA pour une PME de 100 salariés.

Le Coût de la Non-Qualité (CNQ)

- En 1984, selon le rapport BAPT, « la Non-qualité représente 10 à 30% de la valeur ajoutée des entreprises (soit environ 15 000 F par an et par salarié) »
- En 1987, selon Edouard Balladur, « la Non-qualité représente 300 milliards de Francs, plus d'1/4 du budget national, 20 à 30% du CA des entreprises ou des budgets d'organisations »

Les coûts de la non-qualité correspondent aux frais encourus lorsque le produit ne satisfait pas aux exigences de qualité avant et après avoir quitté l'entreprise. Il y a donc ceux liés au disfonctionnement interne, comme les rebuts, retouches et multiples essais, et ceux qui correspondent aux défaillances externes: indemnités, reprises marchandises...
Quelques études permettent de chiffrer le Coût de la Non-Qualité entre 25 et 40% du CA avant la mise en place d'un système qualité. Une fois celui-ci installé, le CNQ tombe entre 2 et 4%.

CONCLUSION

L'Assurance Qualité n'est pas la solution miracle à tous les maux des entreprises mais elle augmente très significativement les chances de succès. C'est un des **critères d'optimisation et une aide importante à la décision**. L'Assurance Qualité ne doit pas être dictée par le marché mais, utilisée en amont, comme **un véritable outil de gestion et de management transversal.**

Les bénéfices d'un SAQ sont à la fois organisationnels et financiers.

Bénéfices organisationnels
- Une vision améliorée des différents processus
- Un suivi plus performant
- Une connaissance plus approfondie
- Une confiance du client plus importante
- Un savoir-faire mieux préservé
- Une meilleure réglementation

Bénéfices financiers
- Une augmentation des revenus (meilleures performances des produits et donc demande accrue des clients)
- Une amélioration du temps de mise sur le marché (et donc une plus grande réactivité)
- Une réduction des coûts (coûts d'achat du matériel, du besoin d'espace, des niveaux moyens des stocks, de la non-qualité –retours, retouches, etc…)

A propos de l'auteur

Guillaume Walk est consultant rédacteur au sein de Satisfaction.fr.

A propos de Satisfaction.fr

Satisfaction.fr est un site Internet dédié à la stratégie client. Il intervient sur quatre grands thèmes : les ressources humaines, le pilotage stratégique, l'écoute client et le management de la qualité. Satisfaction.fr vous offre les outils pour comprendre et forger une stratégie entrepreneuriale dynamique et moderne.