

**Partie 1**  
**Les fondamentaux**  
**d'une démarche qualité**



# **1** Quelles sont les spécificités d'une démarche qualité ?

Ce qui différencie une démarche qualité de toute autre démarche (de performance, d'amélioration, d'organisation, etc.) dans l'entreprise et dans tout autre organisme, c'est que le client et sa satisfaction par rapport aux produits et aux services rendus, sont toujours au centre et en arrière-plan des actions individuelles et surtout collectives.

*In fine*, c'est l'appréciation du client sur ce qui lui est fourni qui valide la démarche qualité.

Bien sûr, on peut chercher à optimiser les coûts pour être viable économiquement. On peut également engager des réorganisations pour travailler plus rationnellement. Mais si l'avis du client n'est pas pris en compte, nous ne nous plaçons pas vraiment dans une démarche qualité.

Une autre spécificité de la démarche qualité, sur laquelle il faut obligatoirement insister, c'est son caractère collectif. Le champ de pertinence d'une démarche qualité est bien d'arriver à satisfaire le client collectivement.

Cette spécificité est majeure, car sa prise en compte empêche de réduire la qualité à la simple addition de la qualité fournie par chaque acteur de l'entreprise.

Cette qualité individuelle peut être utile, mais si elle n'est pas accordée aux actions collectives et coordonnées d'une démarche qualité globale, elle peut même être contre-productive s'agissant de la satisfaction du client.

## 2 **Quelles sont les différences entre efficacité et efficience ?**

---

Jusqu'à l'obtention de la certification, une entreprise se préoccupe beaucoup d'efficacité, c'est-à-dire qu'elle s'assure que tous les processus de son système qualité sont bien appliqués et que les résultats en termes de qualité servie et de qualité perçue sont bien à la hauteur de ses attentes.



### **Efficacité**

Selon l'ISO 9000:2015, il s'agit du niveau de réalisation des activités planifiées et de celui d'obtention des résultats escomptés.

Mais, en se concentrant sur l'efficacité, l'entreprise n'a pas forcément cherché à optimiser les ressources qu'elle a mobilisées pour mener à bien sa démarche. On peut dire qu'elle ne s'est pas particulièrement concentrée sur l'efficience.



### **Efficience**

Selon l'ISO 9000:2015, il s'agit du rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées.

Or, pour que le système qualité ait des chances de durer et d'être perçu comme un véritable investissement productif et non comme un coût lourd à porter, cette recherche d'efficience doit devenir une priorité dans l'après-certification.

### 3 Quels sont les cinq piliers de la qualité ?

« L'école française » de la qualité avait déterminé cinq « impératifs » pour les démarches qualité quelles qu'elles soient. Aujourd'hui, on ne dirait plus « impératif », mais « pilier » ou bien « finalité ». Néanmoins, le terme « impératif » avait l'avantage d'indiquer le côté incontournable de ces composants de la démarche qualité. Ces cinq piliers sont les suivants :

- ▶ la prévention ;
- ▶ la conformité ;
- ▶ l'évaluation ;
- ▶ l'amélioration ;
- ▶ la responsabilité.

Bien que certains puissent reconnaître en filigrane des diagrammes comme la roue de Deming<sup>1</sup> ou d'autres modélisations, la puissance de ces impératifs réside dans leur expression comme finalité, sans qu'ils soient classés dans un ordre incontournable, ni placés dans un quelconque processus.

Cette forme a l'avantage de pouvoir les identifier à n'importe quel moment de l'action, et surtout de pouvoir y rattacher des outils et des méthodes procédant de chaque finalité, mais de façon non limitative.

Ce sont des principes d'action, et en cela, ils laissent une grande autonomie aux acteurs qui auront à mettre en œuvre une démarche qualité sous tous ses aspects et dans tous ses rythmes.

Ainsi, la finalité de prévention pourra aussi bien se manifester avant le démarrage d'une démarche (par exemple au moment de créer une procédure commune) que pendant sa mise en œuvre, lorsqu'il faudra revenir sur une erreur qu'il convient d'éviter.

Être conscient de ces finalités permet de ne pas se tromper de champ de pertinence pour un outil, une méthode ou une action à mettre en place dans le cadre d'une démarche qualité.

---

1 La roue de Deming est un moyen mnémotechnique permettant de repérer avec simplicité les étapes à suivre pour améliorer la qualité dans une organisation.

## 4 Que signifie le pilier de la prévention ?

Prévenir un événement, c'est empêcher que quelque chose de non désiré se produise. Dans ce cas on « prévient » les personnes concernées en en parlant : c'est un autre sens qui vient s'ajouter au verbe prévenir. Et l'on est alors tout de suite mieux armé pour faire face à ce qui pourrait arriver, puisque selon l'adage populaire, « un homme averti (prévenu) en vaut deux ».

En l'occurrence, appliquée à la démarche qualité, la finalité principale de la prévention consisterait à empêcher que le client soit insatisfait.

Très logiquement, à chaque fois qu'au sein de l'entreprise l'on réfléchit en commun pour éviter l'insatisfaction du client, on est centré sur l'impératif de prévention.

Ce regard sur la prévention élargit le champ habituellement restreint qui pourrait faire penser que prévention est synonyme de gestion des risques.

Les modes d'action suivants procèdent de la prévention :

- ▶ informer un client sur les choix de caractéristiques d'un produit, pour lui éviter une éventuelle déconvenue concernant ses attentes relatives aux performances ;
- ▶ prévoir un soutien de deuxième niveau pour des personnels assurant une prestation de service, afin d'éviter qu'en cas de difficultés, le client soit insatisfait ;
- ▶ mettre en place un contrôle croisé de conformité, pour détecter les inévitables erreurs ;
- ▶ écrire un mode opératoire pour une opération peu fréquente, afin d'éviter un oubli au moment de l'opération ;
- ▶ etc.

En tout état de cause, la prévention est un état d'esprit qui imprègne la démarche qualité et qui pousse les acteurs à réfléchir avec recul sur leurs actions collectives au service du client.

Les démarches d'analyse des risques font, bien entendu, partie de cette démarche de prévention, mais à l'inverse, on ne peut réduire l'impératif de prévention aux outils d'analyse des risques.

## 5 Que signifie le pilier de la conformité ?

Lorsque l'on parle de conformité, c'est forcément par rapport à une référence. Par exemple, on se comporte en conformité avec les coutumes d'un pays ou avec les lois de la République.

Dans le cadre d'une démarche qualité, être conforme aux attentes du client sera une priorité. Or pour dire collectivement ce qu'est la conformité, il faut pouvoir écrire ce dont il s'agit.

Il est donc nécessaire de trouver un consensus sur ce qui est conforme et ce qui ne l'est pas, pour avoir des points de repère communs et ne pas risquer la sous-qualité ou la sur-qualité.

Suivant les métiers, les produits et les services fournis, la « mise à plat » de la conformité va prendre des formes différentes :

- ▶ les caractéristiques d'un produit ;
- ▶ les engagements de services ;
- ▶ les caractéristiques d'une prestation ;
- ▶ les caractéristiques de pièces composant le produit ;
- ▶ les niveaux de délai pour un prestataire de service ;
- ▶ les caractéristiques d'un équipement mis à disposition d'un client ;
- ▶ etc.

En tout état de cause, il n'est techniquement pas possible d'engager une démarche qualité sans avoir défini ce qu'est la conformité, sous peine de laisser l'appréciation de cette conformité à la perception de chacun.

L'impératif de conformité s'applique à chaque fois qu'une action dans l'entreprise vise à rétablir cette conformité, suite au constat d'une non-conformité.

Par excellence, la démarche de contrôle est au cœur de l'impératif de conformité, puisque son but premier est de détecter les non-conformités et de rétablir par tous les moyens possibles la conformité initialement définie.

De la conformité aux attentes du client, cet impératif s'est peu à peu étendu aux procédures et aux ressources utilisées pour satisfaire le client.

On pourrait parler de conformité des moyens. Mais ceci ne doit jamais faire oublier que la conformité de ces moyens reste au service de la conformité aux attentes du client.

Le risque dans une démarche qualité, serait de glisser subrepticement vers une conformité des moyens aveugle à la conformité « client », ce qui aurait pour conséquence de faire vivre une conformité qui n'aurait plus de sens.

Enfin, la fourniture de produits et services de qualité se fait toujours dans un cadre légal et réglementaire plus ou moins prégnant suivant le secteur. Cet impératif de conformité réglementaire doit, bien entendu, être pris en compte dans la démarche qualité.



## **6** Que signifie le pilier de l'évaluation ?

Selon l'acceptation commune, évaluer signifie « donner de la valeur », c'est-à-dire juger de la qualité ou non de l'objet ou de la situation évaluée.

Cet impératif de la démarche qualité est majeur, car il permet à un collectif de dépasser le constat de conformité, pour apporter une appréciation à ce qui est constaté.

Chaque fois que l'on apporte un avis, une appréciation, un jugement, on est dans l'évaluation. Les modes d'action suivants procèdent de cet impératif :

- ▶ évaluer la gravité d'une non-conformité ;
- ▶ demander au client sa perception d'une prestation fournie ;
- ▶ considérer la baisse d'un indicateur comme une alerte à prendre en compte ;
- ▶ évaluer la pertinence d'un dispositif de contrôle ;
- ▶ évaluer la convivialité d'un site mis à la disposition des clients ;
- ▶ évaluer la clarté et la précision d'un texte fourni au client ;
- ▶ etc.

L'évaluation ne peut être que qualitative, et c'est la raison pour laquelle elle est plus pertinente lorsqu'elle s'opère collectivement.

Si un auditeur qualité interne est dans une démarche d'évaluation de la pertinence d'une procédure, il ne peut pas être péremptoire, car il ne parle que de son expérience et de sa représentation. Mais s'il partage son avis avec les personnes qu'il a auditées, cette évaluation sera validée au travers des avis multiples et de l'aspect concret de l'expérience d'utilisation de la procédure.

Être conscient que l'on est dans la finalité de l'évaluation, c'est éviter de confondre cette dernière avec la conformité, et donc d'en accepter les aspects qualitatifs.

Bien sûr, la finalité de conformité apportera les éléments quantitatifs (pourcentage de non-conformités, etc.), mais l'évaluation permettra d'en faire une interprétation reliée au contexte.

# **1** Que signifie le pilier de l'amélioration ?

La finalité d'amélioration est finalement l'aspect qui est le plus partagé avec tous les autres champs de l'entreprise. En effet, quel organisme ne cherche pas en permanence à améliorer ses parts de marché, ses résultats financiers, la compétence de son personnel, son organisation, etc. ?

Toutes ces améliorations peuvent contribuer à améliorer la satisfaction du client, mais pas dans tous les cas. Par exemple, en se concentrant sur l'amélioration de la productivité de son organisation, on peut sensiblement dégrader la satisfaction du client, de multiples exemples de la vie courante nous le montrent.

Ce qui fait la spécificité de l'impératif d'amélioration de la qualité, c'est d'y accoler les notions de « satisfaction » ou de « qualité du produit ou du service ».

De plus, la notion d'amélioration sous-entend « durable » ou « pérenne », ce qui est à différencier de l'impératif de conformité qui est plutôt centré sur la régulation en temps réel autour de la conformité.

Les modes d'action suivants procèdent de l'amélioration de la qualité :

- ▶ modifier une procédure pour mieux satisfaire les clients ;
- ▶ modifier une caractéristique du produit pour mieux répondre aux attentes du client ;
- ▶ généraliser une nouvelle pratique suite à la réclamation d'un seul client ;
- ▶ etc.

Bien entendu, des outils et des méthodes sophistiqués et efficaces pour rechercher des améliorations de fond existent. Ce sont les méthodes dites de « résolution de problèmes ». Mais l'amélioration de la qualité ne se réduit pas à ces méthodes. Elle reste un impératif à partager en permanence dans l'entreprise.

La seule interrogation à soulever lors d'une action d'amélioration, reste celle de sa contribution effective à la satisfaction du client.

## 8 Que signifie le pilier de la responsabilité ?

Une responsabilité ne peut être prise que par un être humain. « Prendre la responsabilité », c'est littéralement « répondre de... ». Dans le cadre d'une démarche qualité, cela renvoie à la nécessité de bien préciser qui répond de quoi et sans se tromper.

Même si la démarche qualité est une affaire collective, chacun doit bien identifier quelle est sa responsabilité. Lorsque l'on parle de chacun, cela va de la direction de l'entreprise à l'opérateur.

Une démarche qualité ne peut pas être tenue uniquement par ceux et celles que l'on englobe sous l'entité « fonction qualité » ou que l'on nomme de façon encore moins adaptée « responsables qualité ».

Au-delà de l'incitation de chacun à se sentir responsable, il est vraiment impératif de conférer des responsabilités à chacun, et de les formaliser.

Les principes de répartition des responsabilités sont globalement les suivants :

- ▶ La direction et le management sont responsables de la définition du niveau de conformité et de l'atteinte des objectifs en matière de qualité qui en découlent.
- ▶ La direction et le management sont également responsables des arbitrages entre l'atteinte des objectifs en matière de qualité et l'atteinte des autres objectifs de l'entreprise.
- ▶ L'ensemble des collaborateurs a pour responsabilité de signaler les problèmes, les anomalies et les non-conformités.
- ▶ L'ensemble des collaborateurs est également responsable de la conformité de sa production ou de sa prestation.
- ▶ La fonction qualité est responsable de la mise en cohérence des différents outils et méthodes mis en œuvre dans le cadre de la démarche qualité.
- ▶ La fonction qualité est également responsable de l'assistance méthodologique qui est apportée aux différents acteurs de l'entreprise.

Se tromper d'attribution de responsabilité, c'est prendre le risque de déresponsabiliser chacun et de bloquer d'une manière ou d'une autre l'atteinte des quatre autres finalités.

## 9 *Quels sont les fondamentaux de l'approche processus ?*

---

L'approche processus est née, non pas comme on pourrait le croire, pour modéliser des processus, mais pour accroître la transversalité dans les entreprises, au service de la satisfaction du client.

À l'origine, un processus complet au sein d'une démarche qualité, est appelé « familièrement » un processus client-client ; car la description de ses activités doit partir le plus en amont possible des attentes du client et s'achever avec les produits et les services fournis à ce même client.

La transversalité apparaît alors au gré de la modélisation, car les interfaces entre les différentes entités qui doivent collaborer entre elles pour servir le client, apparaissent tout au long de ce processus.

En principe, un processus qui répond aux fondamentaux de l'approche processus comporte :

- ▶ l'identification du client à l'origine ;
- ▶ les éléments d'entrée fournis ou demandés au client sur ses attentes et besoins ;
- ▶ la suite des activités qui s'enchaînent (corrélées) sans s'arrêter à la frontière de tel ou tel service de l'entreprise ;
- ▶ les éléments qui passent à l'interface entre les activités ;
- ▶ les activités de concertation, de réunion, etc., qui contribuent à faire progresser l'élaboration progressive de la qualité du produit ou service (interactives) ;
- ▶ l'identification de la dernière étape du processus, consistant à livrer, fournir ou « prester » les produits et services au client.

L'approche processus dans ses fondamentaux, est fréquemment détournée, car elle se heurte aux frontières entre les différents services d'une entreprise ou d'un organisme. Elle apporte de l'horizontalité dans le management en poussant chacun à se concerter sur des actions et des objectifs communs.

Certaines entreprises sont quant à elles restées à des modes de management verticaux où chaque service est sa propre entreprise. On peut donc constater que certains processus naissent sans que l'on prenne en compte les attentes

du client de l'entreprise et sans que ces mêmes processus tendent au final vers sa satisfaction. On peut alors se demander si ces processus tronqués ne sont pas finalement de grandes procédures qui ne disent leurs noms.

Une conséquence directe de la mise en œuvre de l'approche processus dans ses fondamentaux, c'est la nécessité de promouvoir, en plus du nécessaire mode de management hiérarchique, un mode de management dit « fonctionnel » et transversal.

### **Processus**

Selon l'ISO 9000:2015, il s'agit de l'ensemble d'activités corrélées et ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.

Ce terme est apparu dans le vocabulaire français au milieu du XVI<sup>e</sup> siècle (1541). Il vient du latin « *processus* » : « Progrès, action de s'avancer. Ensemble complexe de tâches à réaliser dans un objectif donné. À ne pas confondre avec la procédure qui décrit la manière de réaliser le processus. »