

3. Les facteurs clés de succès de la mise en place d'un SMQ :

Afin de mener à bien la mise en place du système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2000, et permettre ainsi à l'entreprise de décrocher sa certification, certains facteurs clés de succès¹ sont recommandés:

- La qualité de l'animation ;
- L'implication et le soutien de la direction ;
- L'implication du personnel ;
- Le profil personnel des membres du COPIL (Comité de Pilotage) ;
- L'orientation vers un management participatif ;
- La méthode et rythme de travail ;
- Programme de formation pertinent ;
- La coordination à tous les niveaux ;
- Dresser un tableau de bord de la situation afin de maîtriser l'avancement des travaux, par l'élaboration :
 - d'une synthèse,
 - des points positifs,
 - des décisions nécessaires,
 - de la consommation des ressources,
 - des points de la planification.
- orientés pour apprendre des réflexes bénéfiques :
 - orientation client,
 - approche processus,
 - mesurer, classer et analyser,
 - agir sur les causes,
 - respecter les règles définies,
 - adopter une démarche d'amélioration continue,
 - éviter les possibilités d'erreur,
 - utiliser les indicateurs.

Aussi, selon Guy LAUDOYE² (2000) dans son ouvrage la certification ISO un moteur pour la qualité, l'entreprise doit respecter certaines conditions pour tirer profit de sa certification, à savoir :

- L'établissement au préalable d'un diagnostic stratégique qui permet d'éclaircir la situation ;
- L'implication du dirigeant dans le déroulement du projet s'occupant des annonces, des choix des priorités, des revues de projets, ... ;
- L'évaluation et l'allocation des moyens et budgets disponibles et surtout correspondant au programme planifié ;
- La conduite des projets doit s'effectuer un à un ;
- La prise en considération de l'axe Management / Animation ;

¹ Les facteurs clés de succès ci-dessus, inspirés de l'ouvrage de Claude Jambart, L'assurance qualité- la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 en pratique, 3ème édition, Ed. ECONOMICA, 2001.p71.

² Voir Guy LAUDOYER, La certification ISO 9000 : Un moteur pour la qualité, 3ème édition, Ed. Organisation, 2000. p 137.

- L'acquisition ou le renouvellement des équipements nécessaires devrait être planifiée ;
- La fourniture d'une offre de qualité.

4. Les coûts d'obtention de la qualité :

Avant de s'engager dans la mise en place d'un système qualité, l'entreprise doit plancher sur un aspect de cette démarche, qui n'est pas des moindres.

En effet, la maîtrise des coûts, et le calcul du compromis entre la prise en charge des coûts de la non qualité et les coûts d'obtention de la qualité, relève d'une importance majeure pour la prise de décisions stratégiques dans l'entreprise.

Dans ce qui suit, on va déterminer les différents coûts supportés par l'entreprise, dans les deux cas de figure, et démontrer de ce fait que les coûts de non qualité sont beaucoup plus importants que ceux investis dans l'obtention de la qualité.

4.1 Définitions :

Pour une entreprise qui ferait une utilisation optimale et rationnelle de ses ressources, le coût d'un produit (bien et/ou service) est représentée par la somme des dépenses engagées pour son élaboration.

Le coût d'obtention de la qualité (COQ), quant à lui, est représenté par la somme des dépenses supplémentaires supportées par l'entreprise pour corriger et prévenir les dysfonctionnements.

Les éléments du coût d'obtention de la qualité, peuvent être, ainsi répartis en deux grandes catégories :

- Celle représentant les coûts de la non qualité (CNQ) ou coûts de non conformité, dans laquelle nous pouvons regrouper les coûts des anomalies internes et externes.
- Et celle constituant les coûts de l'investissement dans la qualité (CIQ) ou coûts de mise en conformité, dans laquelle seront classés les coûts de détection (évaluation) et de prévention.

4.2 Composantes des coûts d'obtention de la qualité :

Les divers coûts composant les deux catégories de coûts d'obtention de la qualité, peuvent être résumés dans les tableaux suivants :

TABLEAU 1 : Les coûts du non qualité

Coûts du non qualité	
Anomalies internes	Anomalies externes
Frais encourus lorsque le produit ne satisfait pas aux exigences de qualité avant d'avoir quitté l'entreprise.	Frais supportés quand le produit ne répond pas aux exigences de qualité après avoir quitté l'entreprise.
<ul style="list-style-type: none"> · Rebuts (coûts des produits + frais de manutention, stockage) · Déclassement sur produits finis ou en cours · Retouches, reconditionnement, réparations · Pertes dues aux achats inemployables · coûts des accidents de travail · coûts de rotation de personnel, absences · coûts des pannes / machines · Pollution, élimination des effluents · Procédés superflus · Perte d'énergie · Sur stock (surfaces immobilisées) · Erreur de spécification · Manque d'outillage adapté · Inefficacité des réunions · Réétude des cahiers des charges délais non tenus · devis incomplets · Factures en retard 	<ul style="list-style-type: none"> · Réclamations clients · Coûts de garantie (Service après vente) · Remises ou ristournes · pénalités de retard · Agios pour non respect des délais

TABLEAU 2 : Les coûts de l'investissement dans la qualité

Coûts de l'investissement dans la qualité	
Détection / évaluation	Prévention
Dépenses engagées pour évaluer la conformité des produits aux exigences de qualité.	Investissements humains et matériels engagés pour vérifier, prévenir et réduire les anomalies ou défaillances.
<ul style="list-style-type: none"> · Salaires et charges liés aux vérifications · Fournitures diverses et produits détruits pour essais utilisés pour l'évaluation du produit · Amortissement du matériel de contrôle et d'essais utilisés pour l'évaluation du produit · Frais d'étalonnage 	<ul style="list-style-type: none"> · Evaluation des fournisseurs · Sensibilisation, motivation et formation à la qualité et à la gestion de la qualité · Analyse de la valeur · Audit interne · Audit externe · Maintenance préventive

La distinction des coûts d'obtention de la qualité permettra ainsi une meilleure évaluation, afin d'atteindre les objectifs¹ assignés à la mesure des COQ, qui sont triples :

- Mesurer le bilan économique de la qualité au sein de l'entreprise ;
- Identifier, justifier et définir les priorités d'actions d'amélioration à mettre en œuvre ;
- Evaluer ultérieurement les progrès réalisés par l'entreprise.

4.3 Rubriques des coûts :

Aussi, afin de permettre une appréciation de ces différents coûts, les éléments de calcul ont été regroupés, sous forme de rubriques² de coûts, comme suit :

1. Temps passés,
2. Surconsommations diverses,
3. Surdépenses diverses,
4. Perte de valeur ajoutée,
5. Amortissement des équipements spécifiques.