



France Qualité • AFQP
6 Place de la Madeleine
75008 PARIS



contact@francequalite.fr
www.qualiteperformance.org



La prise de position de France Qualité

6 novembre 2020

QUALITÉ RIME AVEC ÉCONOMIE



Autant la valeur ajoutée des démarches de progrès en matière d'expérience client, d'efficacité des processus ou de prévention des risques apparaît aujourd'hui largement reconnue, et autant la déclinaison concrète de la "Nouvelle Qualité" (globale, pragmatique, innovante et participative) s'étend ; autant l'apport des méthodes et outils d'amélioration en termes économiques continue à susciter des interrogations sinon des doutes. En parallèle, beaucoup d'organismes, publics comme privés, recherchent les voies d'un renforcement des résultats financiers, singulièrement dans la période actuelle marquée par les effets durables de la crise sanitaire.

France Qualité prend position dans ce débat, autour de trois considérations, et de préconisations induites.

1- L'impact des coûts de non-qualité sur les comptes des organisations demeure très significatif. Une enquête nationale, réalisée fin 2017 par le Groupe Afnor, fournit des éclairages précis là-dessus : 92 % des 800 représentants d'entreprises ayant répondu, "jugent indispensable ou au moins nécessaire de mesurer la non-qualité", 37 % estimant même que "ces mesures ne reflètent pas du tout - ou seulement une partie - de la réalité" ; 66 % de ceux qui procèdent à une évaluation situent les coûts correspondants au niveau de 1 à 5 % du chiffre d'affaires, 19 % entre 6 et 10 % du chiffre d'affaires, 15 % à plus de 10 % ; surtout, 26 % des répondants "ne définissent pas de plan



d'action" en conséquence. C'est dire que les montants en jeu s'avèrent importants (pour mémoire on estime généralement à 3 % du chiffre d'affaires le taux de marge nette), et que le traitement des problématiques associées ne suit pas forcément (l'exploration d'un tel gisement de hausse de la rentabilité s'en trouve davantage encore justifiée). On évoque là une non-conformité produit, une gestion de stock déficiente, de la surconsommation, des frais administratifs/support, une sous-optimisation des modes de fonctionnement y compris avec les fournisseurs, etc.

Nous recommandons donc aux acteurs des structures de toutes tailles de déterminer des indicateurs de suivi quantitatif et qualitatif de la non-qualité, d'impliquer les parties prenantes (en particulier les salariés) dans l'identification de solutions, et de mettre en œuvre in fine des dispositions correctives.

2- La Qualité représente-t-elle une dépense ? Cette deuxième considération relève fondamentalement de la pratique et parfois de la controverse. Le lancement, le déploiement d'une démarche d'amélioration continue requiert un minimum de moyens, en ressources humaines bien sûr, en formation souvent, en communication et en systèmes d'information. Reste que, au sens économique, il s'agit plutôt d'un investissement, tant les retombées et retours se révèlent - sauf exception - probants dans la durée. Sans doute doit-on se donner du temps pour recueillir les fruits de cet investissement... Une prise de recul évidemment difficile en phase de forte pression sur la trésorerie ou les budgets ; mais les organisations publiques et privées ayant fait le parcours confirment toujours qu'elles s'y "retrouvent" en termes d'augmentation de recettes, d'optimisation des performances, d'engagement de dynamique (sans même parler de la composante organisationnelle qui participe du capital immatériel) ; à l'instar de celles honorées lors de la remise des distinctions régionales et nationales de France Qualité, dont les prix Excellence Opérationnelle créés voici quelques années en partenariat avec le Medef et la CPME.

Voyons ainsi les approches Qualité et Excellence Opérationnelle comme des promesses sans risque de progrès de toute nature, et d'abord financière.

3- Le défi de la relance actuelle et - de façon générale - de la compétitivité du pays. Une dimension majeure. Jalon après jalon, un plan de relance de l'économie française est consolidé et concrétisé, qui permet notamment à des PME-PMI, ETI et grands groupes, de bénéficier de soutiens de trésorerie, de reports de fiscalité et de préparer une reprise d'activité, des



projets d'avenir du mieux possible. Bien entendu, tout cela ne peut résoudre l'ensemble des difficultés. Il n'empêche que c'est une vraie incitation et une facilitation pour s'inscrire par exemple dans le mouvement d'innovation numérique ou de transition écologique ou encore de réindustrialisation territoriale. Globalement, on en revient à l'enjeu de compétitivité du pays. Et les indicateurs inclus dans le tableau de bord Quali'Bord 2020 conduisent à appréhender des pistes de travail : au regard de critères d'appréciation EFQM (le modèle européen de management), la France se situe en 4^{ème} position en Europe (géographique) pour les partenariats & ressources, 8^{ème} pour les processus, produits & services... mais 22^{ème} pour les résultats business. Elle "pèse" par ailleurs 3 % des exportations mondiales et 14 % de celles de la zone Euro, deux chiffres qui connaissent une tendance à la baisse.

Moyennant quoi, nous, responsables et professionnels de France Qualité :

- **attirons l'attention des décideurs institutionnels sur l'intérêt d'intégrer aux cahiers des charges de référence l'orientation Qualité/Excellence Opérationnelle, afin de valoriser sa contribution avérée aux performances globales des organismes. C'est d'ailleurs déjà le cas dans plusieurs filières telles que l'automobile, l'aéronautique ou encore l'agroalimentaire, où des référentiels métier et/ou certifications type ISO constituent le socle fédérateur des interactions et du "langage commun" entre les intervenants tout au long de la chaîne de production et de services ;**
- **préconisons de renforcer les aides et les modalités d'accompagnement des sociétés françaises engagées dans le développement à l'export, afin de leur faire profiter des meilleures pratiques dans les domaines suivants : prise de contact et promotion à l'étranger, méthodes et outils appropriés de bonification de la qualité des produits et services délivrés (vecteur clé de réussite), techniques éprouvées de maîtrise des processus, gestion de la supply chain et solidification de la résilience des circuits d'approvisionnement logistique à l'international.**

Y compris voire a fortiori en période critique, oui, Qualité et Economie peuvent et doivent aller de pair !

Oui, Qualité et Economie peuvent, doivent, aller de pair !