

La Qualité pour les TPE/PME : Pourquoi ? Comment ? Jusqu'où ? (Isnes, 29 mars 2012)

Compte-rendu demi-journée thématique



1) témoignage Imprimerie DONEUX, Christophe Doneux : Démarche qualité, démarche d'efficacité

L'Imprimerie Doneux, c'est deux activités implantées sur deux sites différents : l'imprimerie à Mettet et l'activité de textiles imprimés et lettrage à Cognelée. Dès lors, la démarche qualité est avant tout une démarche de connexion entre deux sociétés pour éviter les pertes d'informations.

Il y a une dizaine d'années, Mr Doneux a envisagé d'entamer une démarche de certification. Il n'y a pas donné suite par manque de conviction par rapport au projet et à ses apports pour son entreprise. Pour lui, ISO était surtout perçu comme une « taxe » pour avoir recours à un prétendu label. 10 ans plus tard, le fait de ne pas être certifié ISO ne lui a toujours pas causé préjudice, il a toujours bel et bien accès aux informations nécessaires au développement de son activité, aux marchés voulus.

A ce jour, pas de démarche qualité reconnue par une certification ISO, mais une démarche qualité quand-même, développée en interne, avec des préoccupations telles que le souci de rentabilité, éviter les erreurs, éviter de mécontenter les clients...

Démarche qualité impliquant le personnel

Mr Doneux a toujours pris son personnel en considération. Quand une idée surgit, elle est partagée avec le personnel, pour pouvoir en discuter, mettre les choses en place ensemble, avoir le ressenti de l'équipe. Les résultats sont souvent bien plus bénéfiques à partir du moment où le personnel a adhéré au projet. Comment conscientiser le personnel ? En lui parlant des résultats. Les objectifs sont toujours bien définis par rapport aux moyens disponibles, aux éléments et actions déjà en place.

Il n'y a pas de formalisation, de débriefing pour favoriser l'implication du personnel ; les échanges et mises au point se font naturellement, pendant des moments comme les temps de midi que le patron partage avec ses employés.

Mr Doneux est présent (avant le personnel le matin, et après eux le soir) : c'est un signe de respect envers le personnel, un signe de motivation par rapport à l'entreprise ; le patron doit montrer l'exemple.

« Une erreur dans le process est une opportunité d'amélioration ! ».

Ce qui est important, c'est bien sûr d'offrir un produit fini de qualité. Mais c'est aussi s'assurer qu'il n'y a pas de grain de sable dans le processus. Un outil développé en interne est utilisé à cette fin : la fiche de travail. Document sur papier autocopiant, à remplir manuellement pour que chaque personne impliquée dans le processus puisse y faire des annotations très facilement. Un exemplaire suit le travail tout au long du processus et rejoint l'autre exemplaire à la fin du processus. Cela permet de tracer le travail au

maximum et d'identifier précisément l'origine d'une erreur (défaillance dans le processus ? Manque de formation du personnel ? Négligence ?...) pour pouvoir agir rapidement et prévenir le risque d'erreurs futures.

Cette fiche de travail est un document composé en interne, avec le concours des employés, premiers utilisateurs du document.

« L'erreur est une richesse... à condition de ne pas la répéter »

En cas d'erreur interne :

- reconnaître l'erreur et
- en tirer profit pour (re)donner confiance au client et lui donner envie de revenir
- en tirer profit pour améliorer le processus.

Ouverture sur les autres et remise en question

S'inspirer de ce que font les autres, les grandes entreprises et importer les bonnes pratiques, les bons réflexes.

Une démarche qualité, c'est aussi développer une culture qualité. Pouvoir se remettre en question, revoir son mode de fonctionnement, pour rester en phase avec ce qu'attendent les clients, tout en tenant compte des évolutions technologiques : élargir la gamme de services offerts, se différencier, se démarquer par d'autres aspects comme la qualité du service, la proximité avec les fournisseurs,...

« La démarche qualité chez Doneux : une démarche participative, transparente et exemplative. »

Pourquoi ne pas envisager une évaluation de la qualité du service offert par l'entreprise via un audit, par une personne compétente, auprès d'un échantillon de clients ? Ceux-ci seraient interrogés sur une série de critères comme les délais, la communication,...

2) Témoignage Come & Wash, Marc Henry : Démarche qualité, opportunité de croissance ?

La qualité, c'est développer une activité pour **répondre à un besoin**, à une demande. De nos jours, nous octroyons de moins en moins de temps pour accomplir les tâches ménagères pour pouvoir consacrer un maximum de temps aux loisirs. Mr Henry a donc trouvé le bon filon en développant son activité de nettoyage de véhicules à domicile.

La qualité, c'est **capitaliser ses expériences passées** : Mr Henry a un parcours professionnel qui lui a permis d'apprendre et maîtriser les techniques de nettoyage, de mettre en place des procédures de travail,... Fin 2008, une analyse financière approfondie de l'activité de Come & Wash a permis d'identifier que pour rester rentable, il convenait d'adapter les tarifs.

La qualité, c'est **appliquer les procédures de travail décrites**. Tout commence par le bordereau de prestation qui devrait être complété aussi par le client (heure, signature). Or celui-ci ne prend pas la

responsabilité de s'engager, et le personnel n'ose pas toujours insister. Cette situation ne garantit pas une facturation du temps réellement presté.

La qualité, c'est **améliorer** les documents de travail, le fonctionnement de l'entreprise en permanence pour tendre vers plus d'efficacité.

- Prévoir un traceur sur les véhicules pour distinguer clairement le temps de prestation et le temps de déplacement.
- Décrire les procédures de travail ligne par ligne, poste par poste (*check-list* exhaustive).

La qualité, c'est **se remettre en question**. Implémenter une démarche qualité structurée, analyser la méthode de travail pour identifier des points à modifier, pour gagner en maîtrise du processus, ...

La qualité, c'est **prendre le temps qu'il faut pour changer des habitudes non adaptées** qui se sont installées et généralisées. Il faut répéter les choses pour les faire assimiler, et démontrer l'intérêt du changement de comportement. Mais tout changement doit être suivi et entretenu.

Mais la qualité c'est aussi – et peut-être que c'est avant tout ! – **un état d'esprit**. Il s'agit réellement d'un climat à créer, pour conscientiser le personnel et les clients et favoriser leur implication dans la démarche.

La qualité des prestations de l'entreprise est bonne, sinon l'entreprise n'existerait plus. Mais la qualité peut aider dans l'amélioration des performances internes.

3) Témoignage de Sifec, Florence Simonis : Démarche qualité : jusqu'à la certification ?

Bureau d'ingénierie composé de 3 personnes qui fabrique des prototypes (au maximum : production de 3 unités). Donc, mise en place d'une démarche qualité dans un milieu non répétitif (réalisations uniques).

- 1) Analyse de l'existant : gestion par dossier, numérotation des projets et des documents, journaux de pointage au 1/4h pour imputer la prestation sur un projet, de l'administratif ou de la gestion.
- 2) Comparaison avec les exigences.
- 3) Mise en place « sur mesure ». L'aide d'un consultant s'est révélée utile pour la formation et l'apprentissage de la norme, mais pas pour la mise en œuvre. En effet, l'interprétation de la norme est la base. La mise en œuvre d'une démarche qualité dans une entreprise n'est pas la même que dans une autre. Rien de ce qui existe ne provient d'une structure autre que SIFEC. Le système qualité développé est simple, facile et le moins lourd possible. Beaucoup de documents sont informatisés (gestion des fardes, planning, étiquettes à coller dans les cahiers de bord pour formaliser un compte-rendu de réunion). Les documents ont bien évolué et ont acquis une certaine stabilité (ils ne changent plus tous les mois).

Certification ou pas ?

L'idéal, c'est une certification en réponse à un besoin interne de l'entreprise. Chez SIFEC, ce fut clairement une exigence des clients, maintenant il n'est pas dit que la certification n'a rien apporté à

l'entreprise. Mais ce n'était pas réellement un besoin. De plus, la norme ISO 9001 n'est pas forcément adaptée à une petite structure qui produit en très petite quantité.

Le choix du certificateur est important. Il vient dans votre entreprise avec sa culture d'entreprise, ses expériences ; l'entreprise est libre du choix du certificateur et de l'auditeur. Il y a des certificateurs qui ne connaissent pas la vie d'une TPE/PME, ni les contraintes liées à la vie d'une TPE/PME. Il existe une certaine latitude d'interprétation au niveau de la norme, certains certificateurs ne sont pas ouverts pour débattre sur cette latitude. Ils devraient pourtant pouvoir changer leurs références pour pouvoir s'adapter au monde des TPE/PME. Cette remarque sera transmise au *Groupe de Travail Certificateurs* animé par le Mouvement Wallon pour la Qualité.

Et après ? Il faut garder la motivation et l'envie de faire progresser son entreprise. L'idéal, c'est d'y travailler au jour le jour, afin d'éviter le « rush de pré-audit ». Il existe des documents qui ne servent à rien, mais qui sont obligatoires, selon la norme ; ces documents sont bien souvent complétés quelques jours avant le passage de l'auditeur. Alors, réponse à une exigence normative, oui. Mais quelle est leur véritable valeur ajoutée pour l'entreprise ?

Difficultés par rapport aux exigences de la norme :

- Documents inutiles, comme la description de fonction « Direction » : obligation de tronçonner des métiers au cas où l'entreprise devait s'agrandir ...
- Obligation de former le personnel : il n'y a pas toujours de formations externes car celles qui sont proposées ne sont pas adaptées aux besoins de Sifec. Celles-ci sont alors remplacées par des formations internes ou en compagnonnage.
- Evaluations des fournisseurs. Le système mis en place par Sifec est simple : tous les fournisseurs ont une cote = 0, par défaut, ce qui équivaut à la situation attendue. Ils obtiendront 1 ou 2 selon qu'ils sont bons ou très bons. Et inversement, ils obtiendront -1 ou -2 selon qu'ils sont mauvais ou très mauvais. Dans le tableau des fournisseurs, si une cote « 0 » est modifiée par une autre valeur, c'est qu'il y a un point à soulever, à améliorer ou tout simplement à mettre en évidence.
- Suivi des modifications de normes. Au sein de l'entreprise, personne n'est formé pour le suivi des mises à jour des textes normatifs. Acheter les textes (250€ pour un texte) est un investissement déraisonnable pour une TPE de 3 personnes, surtout que la plupart d'entre eux ne serviraient que dans le cadre d'un seul projet. Si l'accès aux textes était facilité (textes moins chers), leur implémentation au sein des TPE le serait également.

Avec le recul, Mme Simonis ne pense pas qu'elle irait jusqu'à la certification, mais est consciente qu'elle serait privée d'un certain nombre d'opportunités, notamment grâce aux audits.

4) Exposé de Dominique Loroy – Mouvement Wallon pour la Qualité

Le MWQ est une cellule stratégique qui s'appuie sur des acteurs de terrains, ses membres. Ceux-ci sont issus des secteurs privé, public et associatif dans un but de décloisonnement : les problématiques des uns concernent aussi les autres.

Présentation des outils développés par le MWQ et disponibles au départ du Portail Wallon de la Qualité www.mwq.be.

Table d'orientation qualité TOQ. En projet, un club d'audits internes croisés. N'importe qui peut mobiliser une TOQ sur une problématique. A partir d'un certain nombre de personnes rencontrant la même problématique, une TOQ est organisée en présence d'experts, pour en discuter et déboucher sur des actions à entreprendre, des partenariats, une meilleure compréhension de la situation, du contexte,....

Centre de documentation : possibilité de consulter des ouvrages « Qualité » mais aussi de prendre connaissance des textes, normes avant de les acheter éventuellement.

Prix Wallon de la Qualité <http://www.mwq.be/prix/index.html> : dynamique visant à atteindre l'Excellence, progressivement, via les différentes étapes du Prix. La participation au PWQ est gratuite. Mais il ne faut pas négliger l'investissement en temps que cela représente (remplir le dossier de candidature, visite sur site des évaluateurs, rapport de restitution, mise en œuvre des points d'attention soulevés,...).

Support dans le cadre du PWQ :

- pépinière de candidats : 3 soirées de formation pour les aider à entrer sur le 1^{er} niveau ; mise en réseau des candidats, avec 1 rencontre annuelle (1jour) pour une formation sur une problématique, un outil (lean, 5S,...)
- pépinière d'évaluateurs : formation, applications pratiques qu'ils peuvent implémenter dans leur propre entreprise, mise en réseau avec une journée de formation (ex. : pilotage des objectifs par le modèle COSO).

Le **Baromètre Qualité** : <http://bwq.mwq.be/mwqnew/>. Quelles sont les entreprises certifiées en Wallonie ? Quels labels/certificats ?

Le **Coin des Entreprises** : des réponses aux questions qu'un entrepreneur se pose par rapport à la mise en œuvre d'une démarche qualité : <http://www.mwq.be/table/coin-entreprises/index.html>

Sans oublier la rubrique **Lu pour vous, Plate-forme Emploi**,...

5) Exposé de Mmes Marina Frédérick et Véronique Rossignol, Interface Qualité

Présentation de Kali-Kou®



Kali-Kou®, outil pratique d'amélioration continue, est conçu pour les entreprises (PME et TPE) : simple, facile et efficace. Ce logiciel propose une démarche de progrès rentable en exploitant les moyens et les ressources disponibles en interne.

Kali-Kou® est une méthode, basée sur une auto-évaluation (structurée et progressive) de l'entreprise qui nécessite une prise de recul et une certaine ouverture d'esprit puisqu'elle sollicite l'implication de tout le personnel à tous les niveaux.

Auto-évaluation en 5 étapes :

1. Identification des points à améliorer
2. Evaluation de leur importance (conséquences...)
3. Hiérarchisation des points à améliorer (quelles sont les priorités ?)
4. Mise en place de plan d'action
5. Suivi des actions et résultats.

Il est évident que l'on est dans une démarche d'amélioration continue de la qualité.

Kali-Kou® constitue un atout pour les entreprises :

- ✓ Programme dont l'objectif est **l'amélioration continue de la qualité**
 - ➔Optimisation des ressources disponibles et réduction des coûts cachés
- ✓ Auto-évaluation basée sur des éléments **concrets** (dysfonctionnements).
 - ➔ Définir les points sur lesquels il faut agir prioritairement (plan d'action)
- ✓ Une aide à la préparation d'une éventuelle certification / d'un audit
 - ➔Le programme balaye tous les domaines de l'entreprise – Check-list
 - ➔Diagnostic transversal
- ✓ Complémentarité et tient compte des programmes de gestion de la qualité mis en place
- ✓ Investissement en temps : limité (+/- 2 demi-journées pour une 1^{ère} auto-évaluation)

- ✓ Outil simple et à la portée de toutes les entreprises
- ✓ Possibilité de bénéficier d'une prime qualité de la RW.

Kali-Kou® constitue un réel support d'amélioration en suscitant chez l'utilisateur une réflexion sur le fonctionnement global de son entreprise. Kali-Kou® c'est aussi un cadre et un moyen d'évaluer les progrès réalisés au sein de l'entreprise.

Si vous souhaitez la visite de notre commerciale : 081/62.22.62.

Interface Qualité remercie tous les intervenants pour leur témoignages et les participants pour leurs apports au débat.