

DE L'ASSURANCE QUALITÉ AU PARTENARIAT

par Igor DEINESS
Directeur Gérant - QUALIGOR

1 - LES INTERLOCUTEURS

Un minimum de terminologie est nécessaire pour définir les interlocuteurs et ainsi les distinguer (selon NFX 50.300) :

- Le Maître d'Ouvrage est le destinataire de la prestation (bâtiments, T.P.)
- Le Fournisseur est un concepteur-producteur. Il apporte un service et répond à un cahier des charges réputé fonctionnel (selon NFX 50150)
- Le Sous-Traitant est un producteur. Il répond à des spécifications techniques descriptives, sans obligation de remplir une fonction.

Le fournisseur a une fonction d'étude et de développement de PRODUIT que n'a pas le sous-traitant ; cette fonction ne concerne chez ce dernier que les moyens de production.

Les sous-traitants ne sont pas responsables des définitions reçues, au point souvent d'en accepter les anomalies et les insuffisances. On peut les grouper en "F.S.T.". Il est aussi courant d'employer d'autres termes pour définir les interlocuteurs :

- Preneur d'ordres associé à donneur d'ordres
- Sous-commandier à commandier
- Sous-contractant à contractant.

L'interlocuteur client est matérialisé par l'acheteur qui représente effectivement toute l'entreprise.

2 - RELATIONS QUALITE PREALABLES

La qualité est la satisfaction (sans excès) de l'attente (explicite et implicite) de la chaîne des utilisateurs. La qualité, tout comme une pyramide, se construit dans l'entreprise de *bas* en *haut*. Un acheteur, sans être qualificateur, doit pouvoir évaluer le niveau de son FST dans la construction de la qualité en 7 niveaux.

A-t-il :

1. Une bonne *définition* de *la qualité* ?
2. ... assortie d'un *ivoir-falot* *fondamental* ?
3. ... validant un *ivoir* de *contrôle* qui lui permet de *tailler la anomalie* (4) en attendant de les prévenir (5) par une bonne *organisation* (6) performante s'élevant au *management par la qualité* (7) ?

* *La réception* est la relation préliminaire à la Qualité car c'est une relation de simple conformité. Il faut définir les "conditions de réception" à l'intérieur du cahier des charges ou de la spécification technique. Il est important d'amener les FST à un contrôle "autonome" ou "habilité" improprement appelé aussi "délégué". C'est ce que l'on appelle un système "type 3", dangereux pour le client, ruineux pour le FST.

* *La cotation* d'un FST en contrôle autonome peut s'effectuer à distance sur au moins trois critères : qualité, délai, prix. Dans cet ordre, la maîtrise de la qualité entraîne celle des délais et les deux réunis, celle des prix. C'est le "tiercé gagnant".

* *L'évaluation*, un peu plus poussée, nécessite une visite chez le FST. Cette évaluation portera sur le système de production type 2 si c'est un sous-traitant exécutant et sur le système de production + études et développement, type 1, si c'est un fournisseur concepteur. Les différents types d'exigences correspondent aux "Règlements d'Assurance Qualité" (RAQ de l'armement ou 3AQ civils ou ISO 9.000).

- : Type 3 Maîtrise du contrôle final (donc en fait sans Assurance Qualité)
- : Type 2 Maîtrise de la production
- : Type 1 Maîtrise du produit (conception + production + SAV).

* *L'analyse* est plus complète. Elle englobe toutes les fonctions gérant les produits et même absorbant les fonctions gérant les moyens. Il s'agit alors d'une analyse d'entreprise qui dépasse les compétences d'un simple qualificateur : il doit être doublé d'un gestionnaire.

3 - LE PRE-PARTENARIAT

Une relation qualité étant définie au juste besoin, chaque interlocuteur doit apparaître crédible auprès de son éventuel futur partenaire. En particulier, le FST doit être :

- Majeur, c'est-à-dire : avoir un projet d'entreprise (stratégie), mené avec Politiques, appliqué par un ensemble de règles procédures.

- Présentable sous forme d'un manuel Qualité ou mieux un *manuel EntAzpfilie* répondant aux 9 objectifs, sans se limiter à l'objectif n° 4 :

1. Faire évoluer le savoir-faire
2. Le transmettre rapidement, complètement
3. Engager chacun, du dirigeant à l'opérateur
4. Répondre aux exigences des donneurs d'ordres
5. Faire valoir une déontologie
6. Crédibiliser l'entreprise
7. Démarcher le Partenariat
8. Eviter les évaluations multiples
9. Conquérir de nouveaux marchés.

Le manuel est la photo de l'entreprise, et non pas un projet. Le FST doit aussi évaluer suffisamment son partenaire éventuel sur :

- Sa solidité financière
- La valeur de ses prévisions et projets
- La tenue de ses engagements
- Son efficacité, depuis la consultation jusqu'à l'après-vente.

4 - LA DEMARCHE GLOBALE DU PARTENARIAT

Elle peut se résumer en quatre "C".

4.1 - La Conformité totale ou Assurance Qualité

Le postulant doit assurer la conformité totale au triple engagement commercial :

- Technique : aptitude à l'emploi
- logistique : quantité promise dans le délai promis
- économique : compétitivité du prix et du coût.

Il doit donc avoir dépassé le système 3 "filtre en fin de processus" et présenter une Assurance Qualité de type 2 ou 1 selon qu'il est sous-traitant ou fournisseur.

4.2 - Le Contexte

Chacun des interlocuteurs est dans un contexte de pressions extérieures multiples. Ces pressions doivent être considérées comme motrices et déclencher une réflexion stratégique. Les deux interlocuteurs doivent donc être aussi majeurs l'un que l'autre dans leur analyse du "Mix Environnement".

4.3 - La Complicité

Les interlocuteurs mettent en cohérence leurs stratégies et politiques pour organiser, formellement ou informellement, leur "complicité". Sous ce terme, on peut regrouper 7 mots-clés de Claude Altersohn : Confiance, Mobilisation, Concertation, Communication, Réciprocité, Parité, Durabilité.

4.4 - La Compétitivité

C'est la **finalité** de la démarche. Le partenariat est donc une mise en cohérence de **stratégies et politiques**. Elle touchera même des règles et procédures internes, pouvant aller jusqu'à l'**intégration** (documents communs, systèmes informatiques compatibles...).

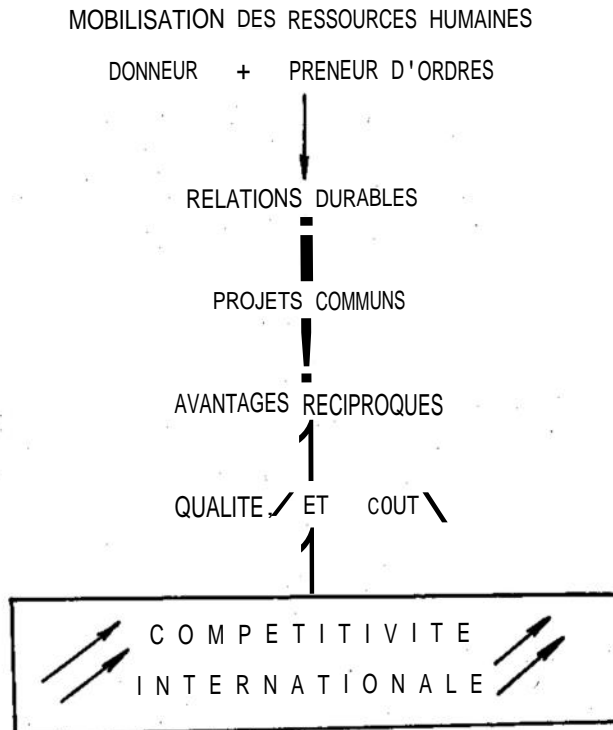
Le Partenariat apparaît donc comme une "**COMPLICITÉ STRATEGIQUE**". Le Partenariat n'est pas une obligation mais une solution aux pressions de l'environnement. Au niveau des choix politiques, P.Y. Barreyre présente 3 politiques conduisant au Partenariat inter-entreprises.

- L'association financière
- La coalition
- L'impartition, politique du savoir-faire ou faire faire.

5 - DEFINITION DU PARTENARIAT

Pourquoi n'avoir pas défini le partenariat avant d'en présenter la démarche ? Tout simplement parce que les définitions qu'ont pu en donner des experts comme C. ALTERSOHN et P.Y. BARREYRE se ramènent à des définitions du processus.

Le schémat AMONT/AVAL de C. ALTERSOHN peut se représenter ainsi :



6 - POLITIQUES DES DONNEURS D'ORDRES ET CONSEQUENCES

Les donneurs d'ordres définissent leur éventuelle politique de Partenariat en fonction de leur propre réflexion stratégique sur les pressions de leur environnement. De nombreuses entreprises ont pris position et annoncé leur politique : Renault, PSA, IBM, Merlin Gérin, Télémécanique... Les documents à consulter sont notamment :

- Compte rendu CDAF du colloque Midest 85
- Enjeux n° 62
- Usine Nouvelle n° 47 de 1985
- Livre blanc du Partenariat 1982.

Bien que l'environnement soit complexe, leur politique se traduit par trois grandes notions :

- *Aiuwmce. QuaLOté* : la maîtrise de la qualité globale, type 2 ou 1
- *Lz iznvizz* : les donneurs d'ordres, en renonçant à leurs bureaux d'études omni-spécialistes, préfèrent décrire le service attendu plutôt que le ou les produits rendant ce service, donc recherchent des fournisseurs type 1
- *Tzzhnologlzi avanzézi* : Haute technologie ne doit plus signifier grande entreprise. Une petite entreprise peut avoir une clientèle plus importante que le besoin interne d'une grande entreprise ; d'où un développement d'une sous-traitance de haute spécialité, dont le marché dépasse finalement le marché interne d'une grande entreprise (ex. E.S.D.).

Ces trois notions correspondent à des options à prendre dans le Partenariat ou en dehors. Les deux premières sont compatibles, répondant à la définition de la qualité. Les deux dernières sont plus difficilement conciliables.

7 - PERSPECTIVES

7.1 - Deux partenaires, pas d'avantages ?

Le Partenariat a toujours été présenté comme une relation à deux, si bien que le donneur d'ordres "rayonné" en va et vient avec ses divers FST.

Lorsque ceux-ci sont enchaînés dans un processus de fabrication, ce "montage radical" apparaît extrêmement lourd en gestion et en délais par rapport à un montage "circulaire" où les divers sous-traitants se transfèrent le produit.

Il va de soi qu'une assurance qualité soit de rigueur à chaque interface. En plus, la cohérence des systèmes devra aller jusqu'à l'interface car il faudra utiliser des procédures communes (dossier suiveur, traitement d'anomalies...).

En somme, chaque atelier extérieur spécialisé (traitement thermique, traitement de surface...) fonctionne comme un atelier interne, facturation comprise à quelque chose près.

Le montage circulaire bien rôdé peut devenir linéaire, le donneur d'ordres confiant la livraison au dernier opérateur. Dans la profession des transports, il ne peut d'ailleurs en être autrement, le livreur n'étant que

rarement celui qui a fait l'enlèvement, qui n'est pas lui-même le fournisseur.

Ce type de Partenariat reposant sur "Assurance Qualité et gestion de production" répond à un besoin courant, est très abordable, avantageux et pourtant peu et mal pratiqué. Le Partenariat ne doit cependant pas rester une relation de *coopération*, mais doit devenir une *RELATION VENTREPRISES*.

7.2 - Le nouvel Acheteur

- A nouvelle entreprise, nouvel acheteur.
- Rassembler tous les éléments d'une commande était déjà une tâche, mais ce n'est plus qu'un début.
- Il faudra : parler "cahier des charges fonctionnel", gérer les FST en cotation, évaluation, analyse, participer à la réflexion stratégique et aux choix politiques de partenariat. et non partenariat, gérer l'impartition et autres choix, gérer l'information et la formation mutuelles, et se former soi-même.
- La fonction Qualité s'est développée à partir d'un besoin primaire de "faire sortir" les produits, en prenant conscience des coûts de non qualité internes.
- La fonction Achats se développe comparablement à partir d'un besoin primaire de "faire entrer" les produits, en prenant conscience des coûts de non qualité à l'interface fournisseurs.

Un diagnostic "Coûts de non qualité aux Achats" a généralement de quoi surprendre et ...motiver.

8 - ACTIONS DES POUVOIRS PUBLICS

Par leur action, les pouvoirs publics montrent qu'ils ne sont pas indifférents au Partenariat. Une des preuves est notamment la participation du Ministre de l'Industrie au Colloque CDAF du Midest 85 sans oublier l'activité de la Commission technique de sous-traitance (C. Altersohn) et le Fonds Régional d'Aide au Conseil, qui subventionne d'au moins 50 % l'investissement immatériel des PMI, en privilégiant l'Assurance Qualité.

9 - OUTILS DISPONIBLES ET A VENIR

* Qualité et Assurance Qualité

Normes AFNOR de la série NFX50 ... "Gérer et Assurer la Qualité".
Règlement des Obligations des Fournisseurs de l'Armement (ROFA) présentant les 3 types de systèmes Qualité (RAQ 1, 2, 3).
La maîtrise de la Qualité Industrielle (Editions d'Organisation).

* Sous-traitance et Partenariat

Soustraite! : Minitel 36.15 + Soustraite!.

Chartre de la sous-traitance (CENAST).

Guide contractuel des relations de sous-traitance (CENAST).

Guide des relations contractuelles (Renault).

Guide pour l'utilisation des clauses de réserve de propriété (Commission Technique de la Sous-Traitance, Ministère de l'industrie).

N° 33 de la Documentation Française.

Livre Blanc sur le Partenariat.

Partenariat de la Revue Usine Nouvelle (Daniel COUE).

