

[étude]



ENQUÊTE NATIONALE
**LES COÛTS DE LA NON-QUALITÉ
DANS L'INDUSTRIE**

OCTOBRE 2017



TOUR D'HORIZON D'UN GISEMENT DE PRODUCTIVITÉ ENCORE INEXPLOITÉ

Les entreprises savent que produire de la qualité fait la différence. L'enjeu est désormais de maintenir la qualité du produit tout en restant compétitif. Or, la plupart des variables sont déjà sous tension. Les marges de manœuvre pour maintenir ou augmenter la profitabilité des organisations sont réduites. Encore peu ou mal identifiés, estimés, optimisés, les coûts de non-qualité représentent une véritable opportunité. Début 2017, le groupe AFNOR lance une grande enquête nationale inédite, pour faire le point sur la situation et fournir des premières pistes d'actions pour les entreprises du secteur industriel.

MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

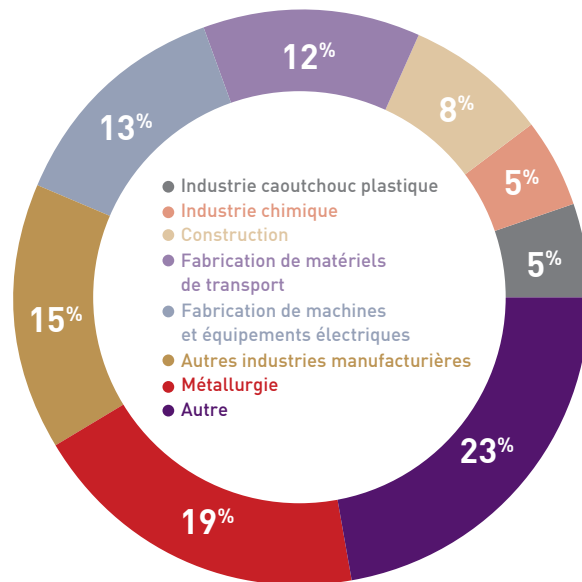
Phase qualitative menée auprès d'une dizaine d'entreprises (PME et grands groupes) afin de préciser le périmètre de la non-qualité, et d'identifier les mesures et pratiques mises en place.

Phase quantitative sur un échantillon représentatif du tissu industriel français en terme de secteurs d'activité, chiffre d'affaires, répartition géographique, présence à l'exportation. **+ de 800 répondants.**

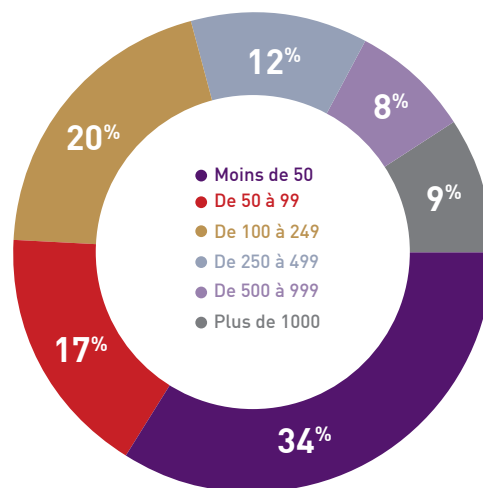
OBJECTIFS

- Identifier les **indicateurs suivis** dans l'industrie.
- Fournir une **estimation actualisée des coûts** de non-qualité.
- Identifier les **freins à la mesure.**

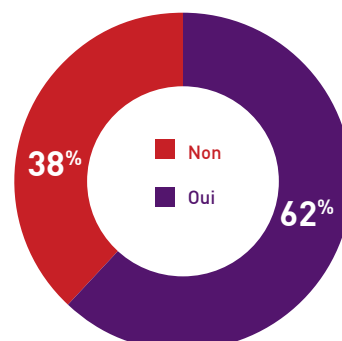
COMPOSITION DE L'ÉCHANTILLON PAR SECTEUR



RÉPARTITION PAR TAILLE D'ENTREPRISE



ENTREPRISE EXPORTATRICE



NON-QUALITÉ : UNE NOTION À GÉOMÉTRIE VARIABLE

+ de 90%

DES RÉPONDANTS OPPOSENT DEUX NOTIONS :
NON-QUALITÉ ET NON-PERFORMANCE.

La non-qualité est principalement considérée comme une non-conformité du produit, tandis que la non-performance est jugée du ressort de la direction.

NON-QUALITÉ =
**NON-CONFORMITÉ DE PIÈCES,
DE PRODUITS**

NON-PERFORMANCE =
**PILOTAGE, ORGANISATION,
LIÉE À LA DIRECTION**

LA NON-QUALITÉ C'EST QUOI ?

1

Non-conformité produit,
et plus rarement
"pas-bon-du-premier-coup".

2

Conséquences matérielles :
rebuts, reprises et
retouches, re-fabrications
et remplacements...

3

Conséquences financières :
garanties, pénalités de retard,
transports exceptionnels,
pertes de marges
et de marchés.

4

Conséquences immatérielles :
perte d'image ou de confiance,
insatisfaction des clients...

LA NON-QUALITÉ : UNE MESURE NÉCESSAIRE...

92%

des entreprises jugent
**INDISPENSABLE OU AU MOINS
NÉCESSAIRE DE MESURER
LA NON-QUALITÉ**

20%

**S'AVOUENT INCAPABLES DE
MESURER LA NON-QUALITÉ
À L'HEURE ACTUELLE.**

LES COÛTS LES PLUS SUIVIS : rebuts, reprises ou réparations, non-qualité fournisseur. Le suivi est généralement effectué au niveau des ateliers de fabrication ou sur un double niveau direction et ateliers.

LES COÛTS LES MOINS SUIVIS : traitement administratif des non-qualités, écart entre coût prévisionnel et coût constaté d'un projet, taux de rendement synthétique, temps d'attente machine, surconsommation d'énergie et matière première d'urgence.

...MAIS DIFFICILE À RÉALISER

Les indicateurs actuellement mesurés sont nécessaires mais parfois trop génériques ou incomplets.

37% DES RÉPONDANTS ESTIMENT QUE CES MESURES NE REFLÈTENT PAS DU TOUT OU SEULEMENT UNE INFIME PARTIE DE LA RÉALITÉ.

« *Volontairement, le rebut des pièces invendues ou obsolètes n'est pas comptabilisé dans les coûts de non-qualité.* »

« *La perte de notoriété et les commandes non confirmées ne sont pas correctement évaluées.* »

« *Trop d'estimations sont basées sur des forfaits par type de produit ou de non-conformité.* »

Au sein des **entreprises certifiées**, on note une **meilleure confiance dans les coûts mesurés** : mieux conscients du problème, baignés dans une culture d'organisation plus ouverte au droit à l'erreur, les collaborateurs ont moins de freins à faire remonter l'information.

3 RAISONS QUI FREINENT CETTE MESURE DE LA NON-QUALITÉ

❖ **DIFFICULTÉ TECHNIQUE :**
difficulté à définir clairement
le périmètre de mesure et les
indicateurs à mettre en place.



❖ **MANQUE DE TEMPS :**
complexité à intégrer le suivi
dans l'organisation de
l'entreprise.



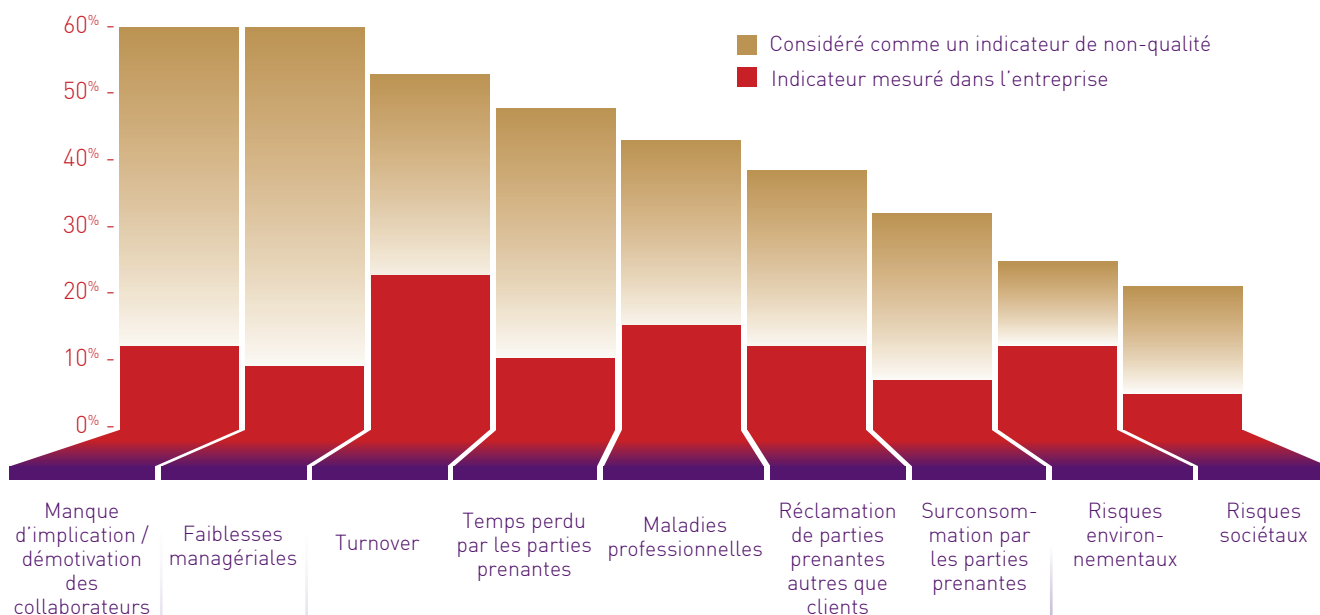
❖ **FACTEUR HUMAIN :**
difficulté à impliquer les
collaborateurs, notion taboue
dans l'entreprise.



UNE MULTIPLICITÉ DE SOURCES PLUS OU MOINS BIEN IDENTIFIÉES

Au-delà des indicateurs mesurés dans leurs organisations, les professionnels interrogés ont mentionné les données de non-qualité qu'ils estiment important d'analyser pour mieux refléter la réalité.

Certaines, telles que le turnover ou les maladies professionnelles, sont comparativement mieux prises en compte au sein des organisations. D'autres, comme le manque d'implication des collaborateurs, les faiblesses managériales ou les risques environnementaux et sociétaux ne sont quasiment jamais mesurées.



LES PRINCIPAUX COÛTS NON MESURÉS

60%
FAIBLESSES
MANAGÉRIALES

38%

SUIVI DES MALADIES PROFESSIONNELLES
(dans le secteur de la construction)

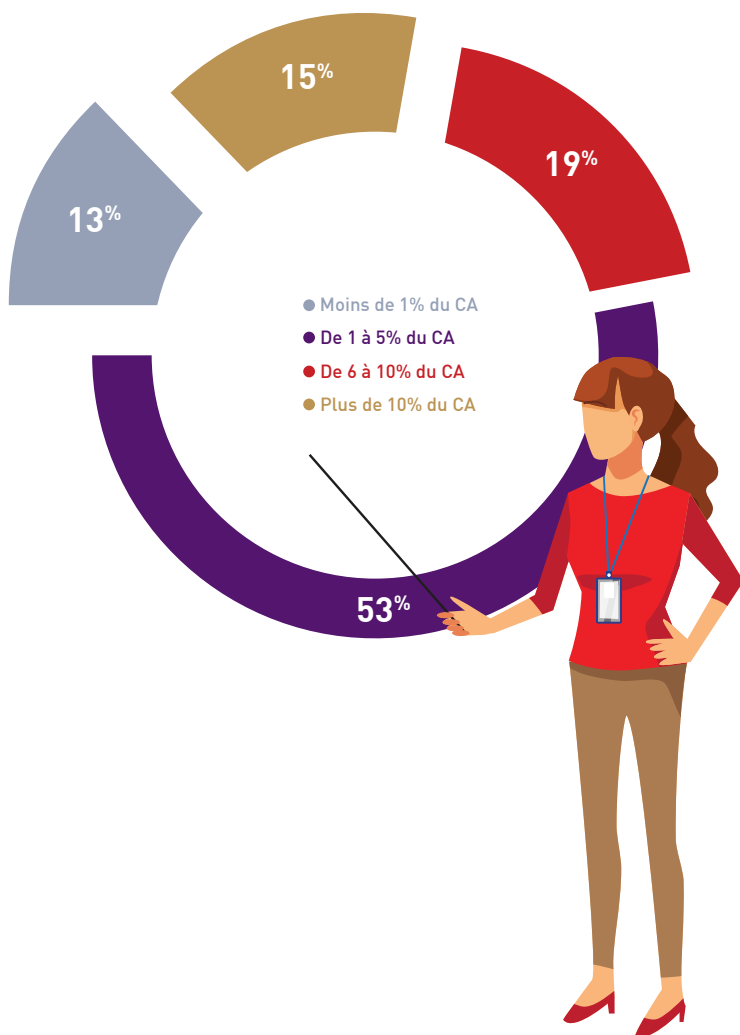
26%
RISQUES ENVIRONNEMENTAUX
ET SOCIÉTAUX (41% dans les
industries chimiques)

UNE INCIDENCE SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES SOUS-ESTIMÉE

66% des entreprises mesurant les coûts de non-qualité les évaluent à

- de 5% du CA

15% les estiment à plus de 10% du CA. Cette estimation varie très fortement selon la nature des coûts.



FOCUS PAR TYPE DE COÛT

9% **NON CONFORMITÉ PRODUIT**
du CA (rebuts, reprises, réparations, remises/pénalités, appel en garantie des clients)

7,4% **ÉCART ENTRE COÛT PRÉVU
ET COÛT FINAL D'UN PROJET**
du CA

7,3% **MAUVAISE GESTION DE STOCK**
du CA (excès de stock, stockage de produits obsolètes, commandes de matières en urgence)

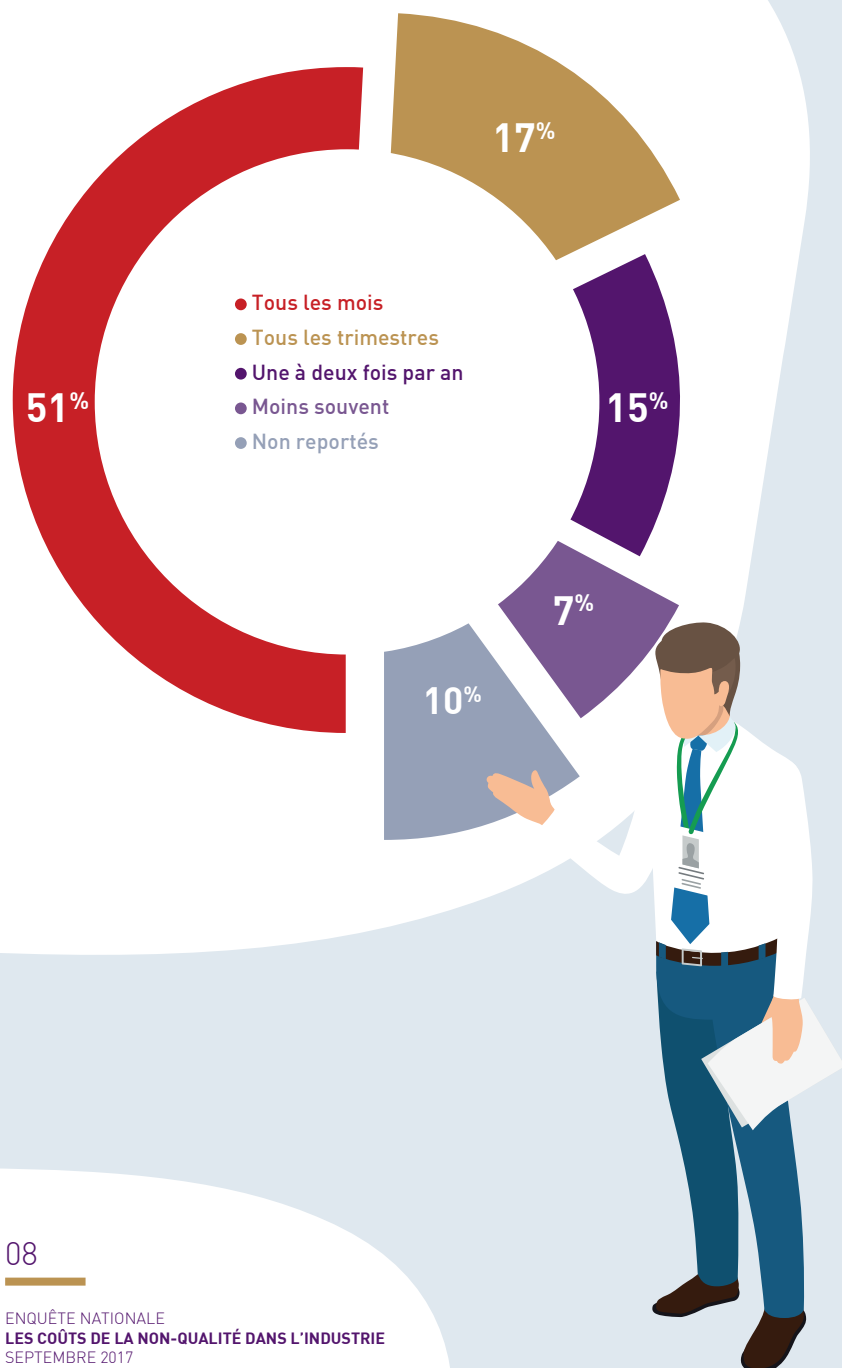
3,5% **SURCONSOMMATION**
du CA (matière, énergie)

2,7% **COÛTS ADMINISTRATIFS**
du CA

2,3% **COÛTS DE NON-QUALITÉ
FOURNISSEURS**
du CA

DES MESURES DE NON-QUALITÉ SANS PASSAGE À L'ACTION

L'étude souligne que la mesure des coûts de non-qualité joue rarement son rôle d'outil de pilotage. Si 51% des personnes interrogées reportent à la direction tous les mois, on constate encore une part non négligeable de répondants qui ne remontent jamais ces coûts (10%).



26%

NE DÉFINISSENT PAS DE PLAN D' ACTIONS APRÈS AVOIR MESURÉ LA NON-QUALITÉ (et même 35% sur les fabricants de machines et équipements électriques)

10%
PAS DE REPORTING À LA DIRECTION

51%
REPORTING MENSUEL AU CODIR

33% NE COMMUNIQUENT PAS AUPRÈS DES COLLABORATEURS

DES MÉTHODES ET DES OUTILS **EXISTENT**

“La volonté d’agir est réelle, mais la plupart des entreprises peinent à identifier, mesurer, et utiliser les indicateurs de non-qualité qui pourraient être au cœur de leur stratégie. Or quelques règles simples permettent d’aborder ces enjeux de manière plus efficace”

Anne-Laure Mauduit, responsable innovation et prospective du groupe AFNOR.



EN TERMES D'INDICATEURS :

- Commencer par des choses faciles à mesurer.
- Identifier des indicateurs clés et les informations à récolter.
- Intégrer des indicateurs « quali » et non plus seulement « quanti ».
- Élargir le champ au-delà de la production : clients, image...
- Instaurer un suivi régulier des indicateurs mis en place.

EN TERMES DE MANAGEMENT :

- Impliquer tous les acteurs pour travailler en transverse : service qualité, mais aussi direction générale, finances...
- Impulser la culture du droit à l'erreur.
- Communiquer, notamment pour impliquer le personnel.

Certaines de **nos certifications qualité soutiennent les organisations** dans leur démarche, comme **l'ISO 9001** qui permet de mettre en place un système de management, de gérer les tensions et d'identifier les dysfonctionnements pour progresser. Les certifications de systèmes de management sont un premier pas, et les normes volontaires comme **l'ISO 20400** (achats responsables), **ISO 50001** (énergie), **OHSAS 18001** et la future **ISO 45001** destinée à assurer la sécurité et santé des collaborateurs, permettent d'avoir de bonnes pratiques et d'identifier les points de vigilance pertinents.

POURSUITE DES TRAVAUX EN 2018

Après avoir remis la notion cruciale des coûts de non-qualité sur le devant de la scène, le groupe AFNOR va plus loin :

LANCEMENT DE **GROUPES DE RÉFLEXION** PAR RÉGION ET PAR FILIÈRE

Cette dynamique de concertation permettra aux organisations de trouver les indicateurs de qualité les plus pertinents pour elles et les modes de suivis adaptés à leurs spécificités.

ÉTUDE AUPRÈS DES **ENTREPRISES DE SERVICES**

Les entreprises de services qui ont répondu se sont prononcées sur les réclamations clients, mais l'ensemble de l'étude était globalement orienté vers les entreprises industrielles. Le groupe AFNOR lancera donc, en 2018, un nouveau volet de l'étude, doté d'un questionnaire repensé pour mieux refléter la réalité métier des services.

NOUVELLES THEMATIQUES DANS LA GAMME INDIKO AFNOR

Notre plateforme d'indicateurs en ligne, fondée sur des questionnaires thématiques (environnement, RSE...) ou des études quantitatives sur mesure (enchantement client), vous livre des solutions robustes pour atteindre vos objectifs ou (re)dessiner votre stratégie, que vous exerciez dans la sphère publique ou privée. De nouvelles thématiques vous seront proposées en 2018. indiko.afnor.org



Vous êtes intéressé pour participer à nos groupes de réflexion sur les coûts de non-qualité?

Faites-le nous savoir :
annelaure.mauduit@afnor.org