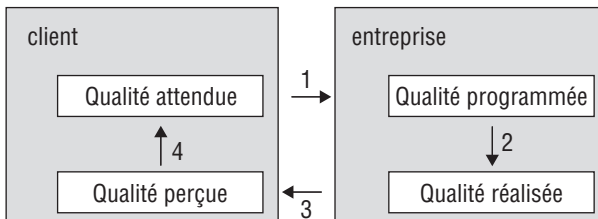


# Démarrer une démarche qualité

## 1. C'EST QUOI AU JUSTE LA QUALITÉ ?

### 1.1 De la qualité attendue à la qualité perçue

On décrit souvent la recherche de la qualité par quatre phases successives qui partent du client, transitent par l'entreprise pour revenir au client.



Le client a vis-à-vis du produit et de l'entreprise un certain nombre de besoins et d'attentes : c'est la qualité attendue.

Mais ces besoins sont de deux niveaux : les uns sont exprimés, les autres sont implicites.

**Exemples** ▶ Le client exprime le besoin d'une chambre d'hôtel pour deux nuits et deux personnes (besoin explicite), mais il veut aussi qu'elle soit propre, non bruyante (besoin implicite, tellement évident qu'il ne pense même pas à l'exprimer).  
Le client veut être livré rapidement, recevoir un colis conforme, mais aussi être servi par un livreur aimable.

L'entreprise va donc s'organiser pour répondre à ces attentes grâce à des activités spécifiques et des processus.

**Exemple** ▶ Dans l'exemple concernant la livraison, l'entreprise fixe le délai de livraison à 24 heures, met en place du contrôle pour vérifier la conformité des livraisons, forme le personnel.

Cette action de l'entreprise vise la qualité programmée. Mais ce qui est prévu n'est pas toujours au rendez-vous et la qualité réalisée est parfois différente de la qualité programmée.

**Exemple** ▶ Un camion tombe en panne et la livraison sera faite en 4 jours au lieu d'un, un colis tombe, le produit livré est endommagé, etc.

C'est à partir de ces éléments bien factuels que le client va se faire une opinion sur la qualité de la prestation de l'entreprise : c'est la qualité perçue. C'est elle qui va induire la satisfaction finale du client car il fait ses constatations et compare – inconsciemment ou non – compare les résultats avec ce qu'il attendait – consciemment ou non.

Faire de la qualité, c'est partir du client pour essayer de faire fonctionner ce « circuit magique de la qualité ».

Mais qu'est-ce donc qu'un client? Il convient ici de bien distinguer le client interne et le client externe, celui qui achète et celui qui utilise.

**Exemple** ▶ Un fabricant de petits pots pour bébés a au moins trois niveaux de clients : celui avec qui il passe un contrat (le distributeur) puis celui qui fait ses courses dans le magasin et

qui doit être séduit par le conditionnement (la mère, le père, le frère ou la sœur), puis celui qui prépare (l'un des précédents) et au final celui qui déguste le plat (le bébé).

Oublier l'un de ces clients serait une erreur car chacun a sa zone d'influence.

## UN MOT PARFOIS MAL PERÇU

Il existe des professions où l'utilisation du mot client est parfois farouchement combattue.

Ainsi un médecin peut considérer que traiter ses patients de clients c'est lui faire injure vis-à-vis de l'éthique de sa profession. Il aura quelque difficulté à comprendre que ses patients attendent de lui autre chose que des soins efficaces : la prise en compte de la carte vitale ou une information claire et non technique, être rassuré, être prévenu si l'attente est trop longue, ne plus être traité comme un numéro.

Le mot client est trop souvent attaché à une relation marchande. Pour nous il y a client dès lors qu'une personne est bénéficiaire d'une prestation. Le prestataire est alors son fournisseur.

Cette clarification effectuée, le client identifié, les marchés segmentés, il est maintenant nécessaire de répondre à quelques questions :

- Que veulent nos clients? Quelles sont leurs attentes?
- Qu'allons-nous mettre en place dans notre entreprise pour assurer la satisfaction du client à chaque achat? (Cette recherche va sûrement nous conduire à raisonner méthode de travail, personnel, moyens.)
- Que faire pour garantir que ce que nous avons prévu et écrit sera appliqué systématiquement? (Nous touchons là à la fois le domaine des ressources et celui du management que nous développerons plus tard.) Quels contrôles réaliser pour assurer la conformité du produit?
- Comment s'assurer ensuite que le client perçoit bien tout ce que l'on a mis en œuvre pour lui? A ce niveau, on peut être amené à «lui venir en aide» par de la communication ou

d'autres moyens (par exemple, l'odeur d'un produit de nettoyage peut améliorer la perception du client sur la propreté d'un immeuble).



### ATTENTION À NE PAS DÉVIER DANS CE SCHÉMA...

La SNCF est fière d'annoncer que 90 % des trains de banlieue arrivent à l'heure. Etre à l'heure signifie que le train a au plus 15 minutes de retard. Ceci est la qualité réalisée par la SNCF.

Est-ce à dire pour autant que cette qualité livrée, qui repose sur des mesures objectives, vérifiables, ne laisse que 10 % de clients qui perçoivent que leur train est en retard ?

Dans la réalité, la perception de la ponctualité par les voyageurs risque d'être sensiblement différente : 40 % des clients sont prêts à déclarer que «souvent, et au moins 2 fois par semaine», leur train est en retard. Ils percevront leur retard comme plus fréquent.

De plus, et c'est bien connu, les effets du retard seront perçus avec moins d'acuité si les voyageurs ont reçu une information à propos de ce retard :

Un train est arrêté en pleine voie. Les voyageurs ne reçoivent aucune information et finalement le train repart 3 heures plus tard. L'attente sera perçue comme plus acceptable si le contrôleur avertit les voyageurs qu'un retard de 3 heures est prévisible. Après le oh! de réprobation, les voyageurs vont s'organiser, prévenir leurs proches, reporter ou annuler des rendez-vous, se restaurer à la voiture-bar. Les voyageurs vont minimiser les conséquences de cet accident, ce qui va diminuer leur impression de gêne, leur frustration et donc leur insatisfaction.

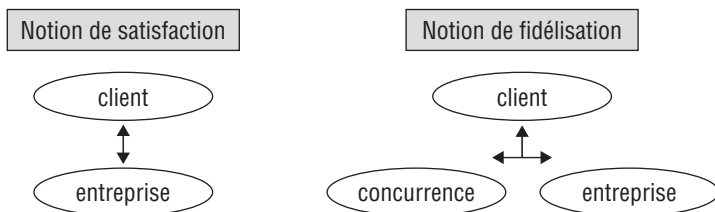
## 1.2 Qualité et performance : les enjeux d'une démarche qualité

En cette période de forte concurrence et de forte compétitivité, la qualité délivrée des produits et des services est devenue une nécessité : vendre c'est bien ; vendre en ayant la garantie que le client sera satisfait c'est mieux !

Une démarche qualité doit apporter à l'entreprise une réelle valeur ajoutée. Cette valeur ajoutée est la garantie de la satisfaction de ses clients. Et elle est un atout dans la recherche de la fidélisation.

La démarche qualité ne s'inscrit plus comme avant dans une simple relation client/fournisseur. Aujourd'hui, à cause de la

forte concurrence, au-delà de la satisfaction des clients, on vise la fidélisation de certains clients, les clients stratégiques.



Les clients ont aujourd'hui plus que jamais le choix entre de nombreux produits qui se ressemblent. Vous lancer dans une démarche qualité c'est chercher à vous différencier par la qualité de vos produits et de vos services pour fidéliser vos clients.

PORTER, le célèbre économiste, parlait d'avantage concurrentiel. Voici une histoire qui illustre cette notion.



## UN AVANTAGE CONCURRENTIEL INATTENDU

Quatre explorateurs sont dans le désert : deux Américains et deux Japonais. Leur voiture tombe en panne. Ils ne peuvent pas quitter leur véhicule car dehors les attendent deux lions féroces et passablement affamés.

Le temps passe. La chaleur devient insupportable. Il faut se résoudre à tenter une sortie.

Alors, les deux Japonais se concertent et demandent qu'on leur laisse quelques minutes avant l'évasion. Ils troquent leurs grosses chaussures de marche contre des chaussures de sport NIKE.

Maintenant, ils sont prêts. Au signal, les quatre hommes se ruent à l'extérieur et filent vers le nord, dans la direction opposée à la position des lions. Ceux-ci se jettent à leur poursuite.

Grâce à leurs chaussures de sport, les deux Japonais distancent les Américains. Ceux-ci sont rejoints par les lions qui les dévorent. Repus, les lions s'étendent et s'endorment.

Quelle est la leçon à tirer de cette histoire ?

Rien ne sert de courir vite. L'important c'est de courir plus vite que les autres.

Ce que les Japonais se sont donné c'est le fameux avantage concurrentiel de PORTER.

Cette recherche de différenciation ne se fera pas bien évidemment à n'importe quel prix. L'équilibre satisfaction/rentabilité sera une obsession permanente. Nous aborderons cet aspect économique de la qualité plus loin. Déjà soyez convaincus que si mettre en place une démarche qualité n'est pas gratuit, la non-qualité coûte très cher aux entreprises (réclamations clients, voire perte de clients), coûts des reprises, des rebuts (notions pour l'instant qui restent industrielles...).



La volonté de fidéliser conduit à la volonté de conquête de clients tout à fait satisfaits.

Si vous interrogez les clients satisfaits, vous trouverez deux catégories : ceux qui se déclarent prêts à racheter votre produit ou service et ceux qui ne sont pas disposés à le faire.

En creusant un peu plus, vous allez découvrir que parmi ceux qui vous rachètent, il y a des clients qui ne jurent que par votre produit, par votre société : ce type de clients, c'est la crème des crèmes, les clients tout à fait satisfaits.

Le client satisfait peut considérer que vous n'avez fait que votre devoir.

#### Exemple

**Vous êtes garagiste, un client vous a confié sa voiture pour une réparation. Vous avez réparé son véhicule ; vous vous étiez engagé à finir son véhicule pour 17 heures, il est 17 heures et le véhicule est prêt. Est-il totalement satisfait?**

Pas nécessairement. Il a passé un contrat avec vous, vous avez rempli vos obligations, c'est normal, c'est votre métier. Et d'ailleurs il considère que pour le prix, c'est déjà trop cher ! Et si vous n'êtes pas capable de réaliser cela correctement autant changer de métier. Il est donc simplement satisfait.

Exactement comme le livraison des pizzas minutes. Si vous dépassez le délai de 30 minutes, vous êtes en dehors des standards.

Le client tout à fait satisfait, c'est celui qui considère que premièrement vous avez rempli votre contrat mais que vous avez eu un « plus », je dirais même un « plus plus » par rapport à ce que propose la concurrence : vous l'avez séduit.

Pour faire comprendre la différence entre un client satisfait et tout à fait satisfait, admettons que vous soyez un SAV en appareils média (télévision, DVD, HI-FI...) :

Client insatisfait	Client satisfait	Client tout à fait satisfait
Le produit n'est pas prêt	Le produit est prêt	Le produit est prêt plus tôt que prévu
La facture est supérieure au devis	La facture est conforme au devis	Un bouton a été changé gratuitement. Le téléviseur est nettoyé
Le téléviseur revient endommagé	Le réceptionnaire est aimable	Le réceptionnaire vous aide à charger le téléviseur dans votre voiture

Peut-on appliquer ces notions aux services hors position de concurrence, tels les caisses d'assurance-maladie, les conseils généraux, etc. ? Eux aussi reçoivent du public et délivrent des prestations.

D'abord, ce qui est un monopole aujourd'hui ne le sera pas forcément demain.

Exemple

**Ainsi le laboratoire national des douanes chargé d'analyser les produits pour savoir quels droits de douane doivent être appliqués était jusqu'à présent en situation de monopole. Sous la pression des directives européennes, il se voit confronté à la concurrence des laboratoires des autres pays européens et rien ne dit que le laboratoire français conservera toutes ses prérogatives.**

Ensuite, les grands services publics ne peuvent plus ignorer que leurs administrés, habitués à une qualité de service dans le secteur privé, ne toléreront plus très longtemps d'être traités diffé-

remment par le secteur public. Certains services publics l'ont tellement bien compris qu'ils sont à la pointe en matière de qualité de service. Et dès qu'un prestataire décide de prendre en compte les attentes du public celui-ci devient une assemblée de clients.

L'administration prend ainsi conscience que ses usagers deviennent des usagers-clients avant de devenir des clients tout simplement.

### 1.3 Pourquoi cela ne marche pas toujours

Si le concept qualité est simple, son application est parfois délicate voire problématique. Pourquoi? Nous pouvons repérer quatre dérives fréquentes :

- Une approche qui reste « ancestrale », avec la tendance à assimiler encore la qualité au contrôle.

Contrôler c'est bien mais pas suffisant. Si vous contrôlez parce que vous savez que vous fabriquez des produits « mauvais » et que vous voulez faire un tri bon/pas bon, c'est en réalité remédier à un échec.

Mettre en place un système qualité, c'est justement rechercher à éviter l'apparition des produits non conformes. C'est réfléchir pour ne plus subir. C'est anticiper.

« Ecrire ce qu'on fait et faire ce que l'on a écrit » : ce principe si souvent entendu est dangereux. Le risque associé est alors de formaliser des pratiques pas forcément pertinentes, d'écrire sans se poser de questions, sans apporter un regard critique aux façons de faire.

On peut écrire ce que l'on fait si cela sert à se poser les bonnes questions et à remettre en cause son organisation.

Partir du client, écrire ce que l'on fait et le remettre en cause, formaliser cette remise en cause, c'est mieux!

Et puis et surtout rechercher en permanence à s'améliorer c'est encore mieux : une réclamation client, un dysfonctionnement constituent de formidables opportunités de progrès si on réfléchit aux moyens à mettre en place pour que ceux-ci ne puissent pas se reproduire.



- Une direction qui ne donne ni l'impulsion nécessaire ni la place souhaitable à la qualité dans sa stratégie. Le positionnement dès le départ de la démarche qualité comme un axe de développement est une condition de réussite. Au-delà de la direction, c'est l'ensemble du management qui doit intégrer cette notion. La qualité n'est pas un « truc » que l'on rajoute aux activités, elle fait partie intégrante du fonctionnement de l'entreprise. Les résultats qualité ne sont pas ceux du service qualité mais de tous les services.
  
- Un service qualité parfois trop administratif qui construit des usines à gaz peu opérationnelles et à faible valeur ajoutée pour le client.  
Formaliser c'est bien, construire c'est essentiel, mais les meilleurs services qualité sont ceux qui ont réussi à intégrer la qualité dans le fonctionnement normal de l'entreprise. Le responsable qualité travaille ainsi à sa perte... Il ne fait pas, il coordonne ; il ne construit pas, il donne à chacun la possibilité de participer à l'élaboration du système qualité. Il ne vit pas de concepts, il est dans l'action ; il ne dit pas comment faire, il fait jaillir les bonnes pratiques.  
Chaque élément d'un système qualité doit apporter de la valeur à l'entreprise et/ou au client.  
La qualité apporte de la rigueur, en aucun cas de la rigidité !
  
- Le client est parfois oublié : on prend en compte uniquement les résultats internes, ceux du contrôle pour juger le niveau qualité de l'entreprise. Alors que c'est au sein des services marketing, conception que l'on identifie les besoins des clients.

## QUIZ

---

**Vous qui désirez vous lancer dans la grande aventure, avez-vous mis tous les atouts de votre côté?**

	Oui tout à fait!	Non pas vraiment
La direction est sincèrement engagée dans la démarche		
Elle est persuadée de la valeur ajoutée d'une démarche qualité		
La direction s'est assurée de l'implication des managers		
Votre objectif est de ne plus subir la non-qualité		
Vous voulez travailler en amont; anticiper les défaillances plutôt que de mettre en place des quantités de contrôles		
Le responsable qualité est pour vous plus un coordinateur qu'un donneur de leçon		
La remise en cause est acceptée		
Vous acceptez le jugement du client		

## Corrigé du QUIZ

### Les oui étaient de rigueur!

	commentaires
La direction est sincèrement engagée dans la démarche	Condition indispensable
Elle est persuadée de la valeur ajoutée d'une démarche qualité	Ouf! c'est mieux
La direction s'est assurée de l'implication des managers	Chaque manager est un relais incontournable
Votre objectif est de ne plus subir la non-qualité	Refusons la fatalité! privilégions l'anticipation
Vous voulez travailler en amont; anticiper les défaillances plutôt que de mettre en place des tas de contrôles	Cela coûtera moins cher
Le responsable qualité est pour vous plus un coordinateur qu'un donneur de leçon	Et vous avez raison!
La remise en cause est acceptée	C'est nécessaire si on veut progresser
Vous acceptez le jugement du client	C'est lui qui peut dire si oui ou non les produits sont de qualité Le service contrôle, lui, mesure la conformité des résultats

## 2. QUE SAVEZ-VOUS DE VOS CLIENTS?

### 2.1 La place du client dans votre entreprise

Nous l'avons vu, le client est au cœur des systèmes qualité. Dans le cadre d'une démarche qualité, toute la logique va être centrée sur la satisfaction des attentes des clients.

Le discours, les actes, les indicateurs, tout va converger pour montrer à l'ensemble du personnel l'importance à attribuer aux clients.

## QUIZ

**Aujourd'hui où en êtes-vous, quelle place donnez-vous à vos clients?**

	Plutôt oui	Plutôt non
Les clients sont avant tout considérés comme une source de chiffre d'affaires		
Ils sont visités uniquement par les commerciaux qui ont quelque chose à leur vendre		
Un client mécontent qui réclame au téléphone : on lui demande d'adresser une réclamation écrite!		
Vos clients ont tendance à réclamer : normal, ils ne sont jamais contents!		
Un client qui ne dit rien est un client satisfait		
Votre client c'est celui qui vous passe le contrat		
Allez demander à un client son avis est forcément dangereux : il va vous dire qu'il n'est pas satisfait!		
Vous invitez un client à réclamer, vous lui facilitez l'expression		
N'importe qui dans votre entreprise peut enregistrer une réclamation		
Un client mécontent est rappelé sous 48 heures		
Une écoute client formelle est réalisée au moins 1 fois tous les deux ans		
Après achat, vous recontactez le client pour connaître son niveau de satisfaction		
Vous exploitez les suggestions de vos clients		
Il existe chez vous au moins un indicateur qui reflète la satisfaction de vos clients		
Vous suivez le taux de fidélisation de vos clients		
Vous connaissez vos concurrents et surtout leurs produits/services		
Vous êtes conscients que vos clients sont volatiles et qu'un client satisfait n'est pas forcément fidèle		

Partons de ce QUIZ pour aborder quelques fondamentaux :

- Les clients sont avant tout considérés comme une source de chiffre d'affaires.

Oui, ils vous apportent un chiffre d'affaires et peuvent recommander l'entreprise auprès de prospects. Mais au-delà de ces aspects, le client est avant tout celui à qui vous devez apporter un produit/service conforme à ses attentes. Il vous faut donc savoir dire non à un client que vous risquez de décevoir.

- Ils sont visités uniquement par les commerciaux qui ont quelque chose à leur vendre.

Attention, le client apprécie aussi que l'on fasse des points avec lui sur sa perception et ses besoins latents.

- Un client mécontent qui réclame au téléphone : on lui demande d'adresser une réclamation écrite !

Si vous avez répondu plutôt faux à cette question, vous allez dans la bonne direction. Si votre client est mécontent, qu'il vous l'exprime par téléphone, à vous de recueillir les informations nécessaires pour enregistrer cette plainte.

- Vos clients ont tendance à réclamer : normal ils ne sont jamais contents !

Une réponse oui est-elle vraiment sérieuse ?

« Si le client n'est pas content, ce n'est pas notre faute ! », « Le client aurait dû nous préciser qu'il n'a pas fait attention à... »

On entend souvent cela dans les entreprises où l'on pense parfois que les dysfonctionnements sont la faute du client. L'entreprise est focalisée sur son produit et considère que le client doit s'adapter.

Les entreprises réellement orientées client considèrent au contraire de leur responsabilité de bien comprendre les besoins de leurs clients avant de concevoir, fabriquer, vendre.

- Un client qui ne dit rien est un client satisfait.

Attention ! sûrement pas. Un client silencieux n'est pas forcément content. Il n'ose peut-être pas s'exprimer ou attend une occasion d'aller voir ailleurs. Autre cas de figure : il ne s'exprime pas car il pense que vous ne ferez rien pour lui.

- Aller demander à un client son avis est forcément dangereux : il va dire qu'il n'est pas satisfait.  
Ce qui est dangereux c'est plutôt de ne jamais demander leur avis à ses clients!
- Vous invitez un client à réclamer, vous lui facilitez l'expression.
- N'importe qui dans votre entreprise peut enregistrer une réclamation.
- Un client mécontent est rappelé sous 48 heures.  
Trois réponses oui à ces trois questions montrent une réelle orientation client. Les entreprises performantes en qualité sont celles où le client est invité, aidé à s'exprimer de manière constante. Les circuits de recueil d'informations sont nombreux et chaque personne en contact avec le client qui perçoit un mécontentement de sa part peut et doit l'enregistrer et le transmettre aux personnes concernées.

## Exemple

► **Voyez le cas de la SNCF. le train a 2 heures de retard. Le contrôleur passe et remet aux voyageurs une lettre T pour recueillir la réclamation. C'est une bien meilleure solution que de demander aux voyageurs de se présenter à un guichet pour poser leur réclamation.**

- Une écoute client formelle est réalisée au moins une fois tous les deux ans.  
Oui, bravo! L'entreprise orientée client concentre son attention sur ses clients pour détecter sans cesse des évolutions de besoins, des sources d'améliorations.
- Après achat, vous recontactez le client pour connaître son niveau de satisfaction.  
Un oui exprime la volonté des entreprises qui anticipent. Plutôt que d'enregistrer et de subir les réclamations elles cherchent aussi à connaître globalement le niveau de satisfaction.
- Vous exploitez les suggestions de vos clients.  
Vous avez répondu non? Dommage, vous vous privez de la possibilité d'améliorer vos produits et vos services à moindre coût!

- Il existe au moins chez vous un indicateur qui reflète la satisfaction de vos clients.  
Oui un, c'est un minimum !
- Vous connaissez vos concurrents et surtout les produits/services de vos concurrents.  
Non? Attention ne restez pas dans une relation client/fournisseur. Vous n'êtes pas seuls au monde et risquez d'être pris de vitesse par la concurrence.
- Vous êtes conscients que vos clients sont volatiles et qu'un client satisfait n'est pas forcément fidèle.  
Oui? Bravo!

Pour qu'un réel partenariat s'établisse entre le client et l'entreprise, la direction doit définir l'objectif de sa démarche qualité dans sa relation avec lui.

Plusieurs niveaux de relation de l'entreprise avec le client sont possibles :

Type d'entreprise	Commentaires
Entreprise refermée sur elle-même	Elle n'entend pas, ne veut pas entendre le client au-delà de la relation purement commerciale
Entreprise curative	Elle traite les réclamations importantes du client de peur de le perdre
Entreprise «bonne conscience»	Demande l'avis de ses clients sur son niveau de prestation mais n'en fait rien
Entreprise préventive	Elle a réfléchi aux dysfonctionnements possibles, a mis en place les contrôles et les moyens nécessaires pour assurer à ses clients le niveau qualité visé
Entreprise proactive	Elle sait écouter ses clients, détecter leurs propositions d'améliorations, désamorcer les sujets de réclamations, être la première à répondre aux besoins latents

## 2.2 Faire le bilan des attentes du client

Nous avons vu que la satisfaction du client passait par la réponse à ses attentes. Les connaître et leur donner un sens en les structurant est donc indispensable. Heureusement, écouter le client, c'est assez facile.

Il s'agit de faire le point sur ses exigences par une étude qualitative des besoins qui comprend quatre phases :

- Le recueil de l'information
- L'analyse des attentes
- La sélection
- La formalisation

### ■ Recueil de l'information

Le recueil se fait par entretiens semi-directifs au cours desquels les questions posées seront très générales, par exemple :

- Qu'attendez-vous de notre entreprise de manière globale?
- Pourquoi nous avez-vous choisis?
- Quels sont les critères d'évaluation de vos fournisseurs?
- Qu'est-ce qui pourrait vous faire changer de fournisseur?
- Qu'aimez-vous chez nous?
- Qu'appréciez-vous le moins?
- Qu'attendez-vous de notre produit/service?
- Quelle serait pour vous l'entreprise idéale?

Ces interviews très riches, durent environ une heure et sont l'occasion de faire exprimer aux clients de façon formelle ce qu'ils attendent de leur fournisseur et du produit délivré.

La règle d'or lors de ces entretiens est d'accepter tout ce que dit le client sans chercher le cas échéant à se justifier ou à trouver des solutions. Le but n'est pas de parler de soi, il est d'écouter le client.

Les entretiens (souvent 10 à 12 suffisent) peuvent aussi être réalisés en groupe mais cela nécessite de plus importantes compétences d'animation.



## ■ Analyse des attentes

Dans le compte rendu des interviews, repérez les attentes et notez-les sur des post-it.

Attention, il faut bien distinguer une solution proposée par le client et sa véritable attente.

Exemple

Si le client vous dit « j'aimerais qu'une hôtesse soit présente dans votre hall d'accueil », son attente est plutôt « j'ai besoin d'informations pour pouvoir m'orienter dans votre hall d'accueil ».

Ce travail pour bien formuler les attentes est important car il évite de se limiter aux solutions envisagées par le client (dans notre exemple : hôtesse peut être, mais aussi tableau d'information, borne interactive, etc.).

## ■ Sélection des attentes en fonction de votre objectif

Affichez les post-it au mur, regroupez les attentes redondantes en notant le nombre de fois où elles ont été exprimées. Puis sélectionnez les attentes clés.

A ce stade il est évident que l'objectif associé à cette écoute est important :

- Si vous recherchez à bien comprendre les attentes actuelles de vos clients, vous sélectionnez les attentes le plus souvent exprimées et/ou qui sont des attentes implicites.
- Si vous connaissez déjà bien les exigences actuelles des clients et que vous voulez vérifier si les besoins ont évolué, vous sélectionnez plutôt les attentes originales.

Une autre manière d'envisager la question est de définir si vous voulez être leader sur votre marché : dans ce cas vous cherchez un positionnement qui vous différencie de vos concurrents.

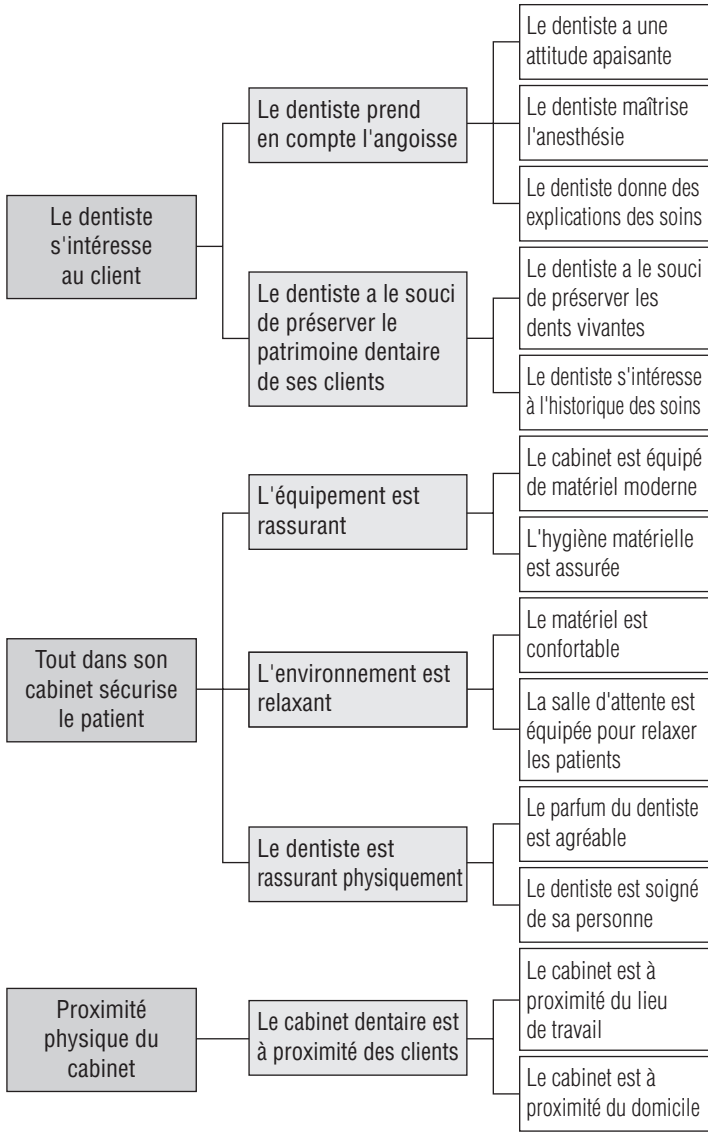
Dans l'hypothèse où vous adoptez une stratégie de suiveur, vous ciblez plutôt les attentes actuelles.

## ■ Formalisation

Regroupez ensuite les post-it retenus (au nombre de 20-25) par thème pour construire un diagramme en arbre.

Exemple

Pour un cabinet dentaire



Au final on dispose d'une feuille A4 où sont notées les attentes des clients cibles. Les thèmes pourront être le produit et le service (conformité produit et qualité de service) et les services associés.

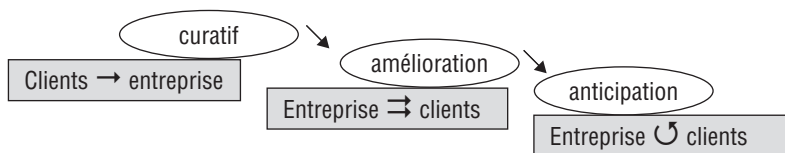
Conseil

Même si les commerciaux, le marketing sont persuadés de bien connaître les attentes de leurs clients, cet exercice de mise en forme sera un élément clé de communication. Ce sera aussi l'occasion de confronter les représentations internes, les convictions aux exigences réelles des clients. Au jeu des 7 différences : les attentes de ses clients vues par l'entreprise, les attentes des clients vues par les clients, on est souvent surpris !

Cette étude pourra judicieusement être validée par un échantillon cible de clients qui annoteront l'importance qu'ils attribuent aux attentes exprimées (très important, important, peu important).

## 2.3 Anticiper les besoins de vos clients

Nous avons vu que l'entreprise peut se trouver à plusieurs niveaux d'écoute-clients qui se traduisent par trois degrés de maturité :



### ■ Niveau 1 : niveau curatif

C'est le niveau de l'écoute des clients mécontents et de la recherche de la maîtrise des dysfonctionnements : les clients contactent l'entreprise en cas d'insatisfaction; on traite les réclamations; on lance ponctuellement des actions correctives et l'indicateur utilisé est le nombre de réclamations.

### ■ Niveau 2 : niveau d'amélioration

C'est le niveau d'écoute globale des clients et de mesure de leur niveau de satisfaction. L'entreprise va vers ses clients pour recueillir leur sentiment de satisfaction. A la suite du constat, un

plan d'action global est déclenché pour améliorer les pratiques et les comportements. L'indicateur utilisé est le pourcentage de clients très satisfaits.

### ■ Niveau 3 : niveau d'anticipation

Le client est considéré comme un véritable partenaire de l'entreprise, il est intégré très en amont, dès les études marketing, et va participer à l'amélioration permanente des processus.

L'indicateur pourrait être le nombre de suggestions clients prises en compte.

A ce stade, l'entreprise veut être la première à répondre aux besoins latents de ses clients.

Largement développée par SHIBA, la conception à l'écoute des clients peut permettre aux entreprises leaders de conforter leur position en matière d'innovation.

Travailler sur ces besoins latents, c'est rechercher non pas une amélioration continue mais plutôt une innovation de rupture : c'est indispensable si l'entreprise veut être la première à mettre sur le marché un produit innovant.

La recherche des besoins latents se fera auprès de clients dont on a identifié un réel potentiel de créativité. On recherche les tendances.

A ce niveau, l'observation des clients est très riche d'enseignements, mais ce sont encore les entretiens qui vont nous permettre d'identifier de nouveaux besoins.

L'interview est alors concentrée sur le futur :

- qu'attendez-vous en terme d'évolutions de notre produit ?
- quel serait pour vous le produit de demain ? le produit idéal ?
- vous fermez les yeux et vous imaginez notre produit dans 50 ans : que voyez-vous ?

## 2.4 Mesurer la satisfaction de vos clients

Une fois les attentes connues, il est important de savoir comment les clients, dans leur vécu, perçoivent les produits et services qui leur sont délivrés.

Cette enquête peut se faire par courrier, mail, par téléphone ou en face-à-face. Chaque méthode a ses avantages et ses inconvénients.

Méthode	Avantages	Inconvénients
Face-à-face	Réactivité Possibilité de rencontrer plusieurs interlocuteurs Possibilité de commentaires sur le produit (démonstration) Possibilité de demander des informations complémentaires	Coûteux, surtout en cas d'éloignement géographique Risque de manque d'objectivité due à l'interviewer Limite la quantité possible d'interviewés
Téléphone	Réactivité Possibilité de contacter des clients éloignés Possibilité de demander des informations complémentaires	Coûteux (moins que le face-à-face) Demande du personnel qualifié Difficulté d'obtenir la personne au téléphone Durée limitée du questionnaire Evolution possible du questionnaire
Mail/courrier	Permet de travailler sur des grands nombres (étude statistique) Coût peu élevé Peut faciliter l'échange en cas de nationalités différentes	Délais de réponse non maîtrisés Taux de réponse incertain Doute sur celui qui répond Pas de possibilité de reprise en cas d'incompréhension d'une question

Il s'agit donc de réaliser une enquête quantitative de la satisfaction par questionnaire.

Dans tous les cas un questionnaire sera élaboré. Il vise à recueillir le niveau de satisfaction des clients pour chacune des attentes identifiées. Ce niveau est évalué sur des échelles :

### ■ Une échelle de note

*Noter la qualité de notre accueil de 0 à 10 (0 si vous êtes très insatisfaits 10 si vous êtes totalement satisfaits)*



## Exemple d'enquête de satisfaction (cabinet dentaire)

Chère Madame, cher Monsieur,

Vous êtes client(e) de notre cabinet et je vous remercie de votre confiance.

Soucieux d'améliorer en permanence la Qualité de nos prestations, nous souhaitons connaître votre appréciation à l'égard de notre service au travers du questionnaire ci-joint.

Pour que votre opinion soit bien prise en compte, je vous remercie de renvoyer votre réponse avant le 3 janvier en utilisant l'enveloppe réponse ci-jointe sans l'affranchir.

Restant à votre disposition pour tout renseignement, je vous prie d'agréer, Chère Madame, Cher Monsieur, l'expression de mes sentiments dévoués.

Que pensez-vous ?	Très satisfait ☺	Satisfait ☺	Peu satisfait ☹	Insatisfait ⚡	Commentaires
De la situation de notre cabinet par rapport à : - Votre travail, - Votre domicile.					
Du confort de la salle d'attente.					
De la tenue vestimentaire des dentistes.					
Du confort de notre matériel.					
De l'explication des soins donnée par les dentistes.					
De la propreté du matériel.					

.../...

Que pensez-vous ?	Très satisfait ☺	Satisfait ☹	Peu satisfait ☹	Insatisfait ⚡	Commentaires
De notre souci de conserver les dents de nos patients, vivantes.					
De l'attitude du dentiste (suffisamment apaisante).					
De notre souci d'intégrer l'historique de vos soins dentaires.					
De la modernité de l'équipement.					
En conclusion, que pensez-vous de nos prestations ?					

Qu'aimeriez-vous ajouter ?

## 2.5 Savoir capter l'insatisfaction des clients

Un client qui émet une réclamation est un client qui vous aime ! Pourquoi ? Parce qu'il vous donne une chance de le reconquérir et de progresser. (Une réclamation est l'expression orale, écrite, formelle ou non, du mécontentement d'un client.)

Un client mécontent qui ne dit rien est dangereux pour votre entreprise (comme vous avez pu l'être si par exemple en sortant d'un restaurant vous décidez de ne pas y retourner car vous avez trouvé le service très moyen. Si vous ne l'avez pas exprimé au patron, il ne saura jamais pourquoi il a perdu un client!).

Pour recueillir les insatisfactions de vos clients, vous disposez de multiples sources :

- ce que vous savez personnellement des clients ;
- ce que le personnel sait (toute personne en contact avec les clients, si elle est à l'écoute, a sûrement déjà enregistré



de façon formelle ou non des expressions d'insatisfaction. Allez les interroger. Vous recueillerez de précieuses informations);

- ce que vous allez découvrir en étudiant des dossiers, en interviewant des personnes : pourquoi ce client nous a-t-il quittés, pourquoi ce client nous achète-t-il moins depuis deux ans ?
- ce que disent les réclamations et les enquêtes de satisfaction dont vous disposez déjà ;
- ce que pensent les commerciaux en contact permanent avec les clients et qui font des bilans réguliers avec eux.

Pour capitaliser votre effort, vous devrez peut-être à ce stade mettre en place une organisation de recueil systématique des réclamations.

Cela nécessite de se poser 3 questions clés :

- Qui peut être potentiellement récepteur d'une réclamation dans l'entreprise ?
- Comment sera enregistrée la réclamation, sur quel support ?
- A qui doivent être transmises ces réclamations ?

Ces règles peuvent être écrites dans une procédure ou simplement dans un guide « nos pratiques pour traiter efficacement une réclamation » comme nous verrons plus loin (chapitre 2).

Mais pour l'instant vous avez juste besoin des informations essentielles qui vous permettront de comprendre les sources majeures d'insatisfactions de vos clients.

## 2.6 Faire une synthèse

Récapitulons. A ce stade, vous disposez d'un certain nombre d'informations capitales qui vont vous permettre de vous concentrer sur vos clients et de mettre en œuvre un plan d'action visant à améliorer leur satisfaction :

- Les attentes clés de vos clients
- Le % de clients satisfaits et le % de clients insatisfaits

- Le nombre et le type de réclamations
- Vos points forts et les points d'insatisfaction clients

Il vous reste à faire le bilan de toutes ces précieuses données.

Cette synthèse est aussi et avant tout destinée à la direction, aux managers pour les sensibiliser et leur donner envie d'agir.

Partir de données factuelles est une des conditions de réussite, une façon de formuler clairement la perception de vos clients.

Exemple de Bilan qualité (société de production de pièces mécaniques)
<b>Les trois attentes clés de nos clients :</b> Rapidité de livraison Quantité exacte livrée Conformité des produits (dimension)
<b>Niveau de satisfaction de nos clients :</b> 60 % de clients très satisfaits 30 % satisfaits 10 % insatisfaits
<b>Taux de fidélisation :</b> 90 % sur 3 ans
% de réclamations/livraisons : 3 %
<b>Cause principale de réclamations :</b> quantité livrée
<b>Nos points forts :</b> réactivité, amabilité, conformité produit, délai de livraison
<b>Délai moyen de traitement d'une réclamation</b> (réponse clients) : 10 jours
<b>Axes de progrès :</b> 1. Aujourd'hui les réclamations orales adressées aux commerciaux ne sont pas systématiquement prises en compte 2. Améliorer les quantités livrées

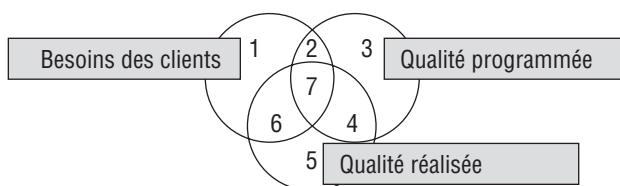
### 3. MESURER LA NON-QUALITÉ DANS VOTRE ENTREPRISE

#### 3.1 Faire un bilan des dysfonctionnements internes

Une première approche très globale permet de réfléchir à la non-qualité créée par l'entreprise. Par non-qualité, on entend :

- la non-satisfaction des clients,
- et aussi la non-réalisation de ce qui est prévu (en interne aussi),
- ou la réalisation de ce qui n'est pas prévu : inutile ou pas.

L'analyse des dysfonctionnements possibles à l'aide des 3 cercles d'EULER complète celle des 4 éléments de la qualité : qualité attendue/qualité programmée/qualité réalisée/qualité perçue.

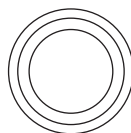


Le 1<sup>er</sup> cercle est le cercle des besoins du client (qualité attendue)

Le 2<sup>e</sup> cercle est celui de la qualité programmée

Le 3<sup>e</sup> cercle est celui de la qualité réalisée.

Il est entendu que nous visons une situation idéale matérialisée par les trois cercles se couvrant de façon parfaite : tous les besoins des clients sont pris en compte dans l'entreprise, et nous réalisons à chaque fois ce qui est prévu, donc le client est content à tous les coups ! Cela se schématise ainsi :



Mais dans la réalité tout n'est pas aussi idyllique et les sources de dysfonctionnement nombreuses.

Sur le schéma, les intersections des 3 cercles permettent de délimiter 7 espaces numérotés de 1 à 7.

L'espace N° 1 : Il contient les besoins des clients qui ne sont pas encore pris en compte par l'entreprise. C'est une zone d'insatisfaction.

L'espace N° 2 : Le client manifeste un besoin auquel l'entreprise décide de répondre. L'entreprise s'engage de façon contractuelle ou pas à répondre à son besoin. Mais comme cet espace n'est pas dans le cercle de la qualité réalisée, le client est mécontent car on ne lui fournit pas le produit ou service attendu.

L'espace N° 3 s'insère dans le cercle de la qualité programmée. L'entreprise définit sa qualité sur un périmètre qui ne fait pas partie des besoins du client car l'on est extérieur au cercle des besoins. Cette conception est de la surqualité qui a un coût pour l'entreprise. Le client ne voit pas le produit réalisé; il y est donc indifférent.

L'espace N° 4 appartient aux cercles de la qualité programmée et de la qualité réalisée. Un produit est conçu et réalisé mais il ne répond pas à un besoin du client. Le client y est indifférent, il n'est pas demandeur, et l'entreprise va subir un fort surcoût.

L'espace N° 5 appartient au cercle de la qualité réalisée mais n'est pas inclus dans les 2 autres cercles. On réalise des produits ou des services qui ne répondent pas aux besoins du client. C'est encore un domaine de surqualité pour l'entreprise, de surcoût sans incidence sur la satisfaction du client.

L'espace N° 6 est intéressant; Un produit ou service est délivré au client, correspondant à son besoin (l'espace 6 appartient au cercle des besoins et de la qualité réalisée). Mais comme on est extérieur au cercle de la qualité programmée, il n'est pas sûr que l'on saura répéter cette qualité. C'est de la qualité « coup de chance ».

L'espace N° 7 est l'idéal. Situé à l'intersection des 3 cercles, le client est satisfait, un produit ou service correspond à ses

besoins. Pour l'entreprise, une commande a été reçue, un produit a été conçu, réalisé et livré en cohérence avec les exigences client.

En définitive, on retrouve des situations qui doivent être améliorées par l'entreprise.

Pour éliminer les coûts des surqualité des espaces 3, 4, 5, il faut centrer les activités de conception et de réalisation sur les besoins du client.

Le domaine 6 doit basculer en 7 en contractualisant avec le client et en passant au préalable par l'étape de la qualité programmée.

Les espaces 1 et 2 sont le domaine de l'insatisfaction client. Le client est en droit de réclamer. Si l'entreprise ne réagit pas, le client est perdu. Ce sont aussi des espaces de surfidélisation potentielle, car si l'on sait traiter rapidement cette réclamation et bien le faire, le client peut se retrouver à nouveau très satisfait de son traitement et rester fidèle.

En conclusion, ceci démontre que la qualité d'un produit, c'est la satisfaction du client au meilleur coût pour l'entreprise.

Pour recenser toutes ces anomalies, ces problèmes vécus en interne, le mieux est de faire des points avec le personnel, par service ou par équipe et de leur demander de lister :

- les dysfonctionnements qui affectent le client,
- les dysfonctionnements qui les affectent, tout ce qu'ils aimeraient voir disparaître s'ils disposaient d'une baguette magique...

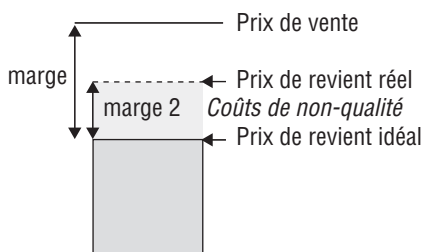
Il est possible pour faciliter le recueil de l'information sur les dysfonctionnements de remplir des fiches à cet effet.

Dysfonctionnement	Service/équipe
Conséquence : <ul style="list-style-type: none"> <li>• clients</li> <li>• internes</li> <li>• coûts</li> </ul>	Fréquence : <ul style="list-style-type: none"> <li>• + 4 fois par mois</li> <li>• 1 à 4 fois par mois</li> <li>• -1 fois par mois</li> </ul>
Commentaires	

Ces dysfonctionnements constatés sont étudiés sous l'angle de l'impact interne, de l'impact client mais aussi en terme de coûts. Crosby a insisté sur l'importance de parler, pour la qualité, le langage de l'entreprise : celui de l'argent.

### 3.2 Parlons argent : chiffrer la non-qualité

Le coût de la non-qualité, c'est celui des dysfonctionnements internes et la non-satisfaction des clients (réclamations). C'est aussi une augmentation du prix de revient réel du produit et donc des bénéfices en moins.



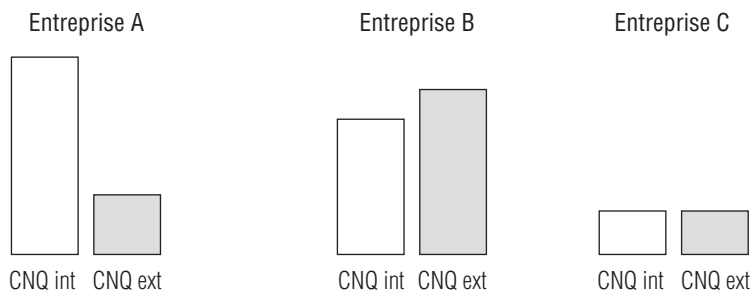
Pour calculer les coûts de non-qualité (CNQ), on classe la non-qualité en deux types :

- la non qualité interne (celle qui est détectée à l'intérieur de l'entreprise, suite à des contrôles par exemple),
- et la non-qualité externe (détectée par le client).

La non-qualité externe coûte plus cher que la non-qualité interne. Cela est logique car plus tôt le produit non-conforme sera arrêté

moins il aura coûté à l'entreprise en terme de coûts de production : si le client détecte un défaut, il pourra refuser la réception, renvoyer votre livraison et exiger des pénalités.

Si on regarde les deux rubriques coûts de non-qualité externes et coût de non-qualité internes et que l'on compare trois usines de production :



L'entreprise A a beaucoup de défaillances internes (elle contrôle beaucoup et repère les produits défectueux avant qu'ils ne partent chez le client) et peu de défaillances externes. Ses contrôles sont efficaces. Elle n'anticipe pas l'apparition de défectueux mais sait les arrêter avant qu'ils ne passent chez le client; son système qualité est efficace mais coûte cher (peu efficient).

L'entreprise B a aussi beaucoup de contrôles, elle détecte la non-qualité mais le client est malgré tout beaucoup touché; le système coûte cher et n'est pas efficace vis-à-vis du client.

Entreprise C : un système efficace et efficient. Peu d'anomalies constatées en interne car le processus de réalisation est maîtrisé et les clients sont satisfaits car très peu touchés par les défauts.

Entrons dans le détail des coûts de non-qualité.

### ■ Causes principales de la non-qualité interne

- Les rebuts (perte de produits en fabrication due à une non-qualité, le produit est irrécupérable et doit être jeté).
- Les retouches : un produit ou un service doit être refait. Il n'a pas été bon du premier coup. Que cela soit des heures de fabrication, des heures de conception, ce sont des coûts de non-qualité.

- Des heures de dépassement non prévues : on avait budgété x heures de travail, on y passe +10 %.
- Le traitement du produit non-conforme : à la suite d'un contrôle, vous avez détecté un produit non-conforme; il faut arrêter la chaîne, isoler le lot, faire une réunion pour réfléchir aux décisions à prendre; ce sont des coûts anormaux.
- Un sur stock mis en place pour être certain de livrer le client malgré des pannes machines, des incidents qualité. L'immobilisation du stock coûte à l'entreprise.
- Idem en stock mais sur les produits obsolètes, périmés (produits finis ou composants, ou matière première). Une mauvaise gestion du stock, une prévision erronée peut coûter cher.
- Toute activité réalisée et sans valeur ajoutée (une étude qui ne sert à rien, un archivage inutile, une opération faite en double).
- La sur-qualité (un fromage qui pèse 1 g de plus en moyenne sur l'année peut représenter des pertes importantes).

### ■ Causes principales de la non-qualité externe

- Les pénalités de retard
- Les indemnités/des avoirs/une ristourne demandés par le client à la suite d'une livraison non-conforme.
- Le déplacement de commerciaux ou de l'équipe qualité chez un client mécontent.
- La perte du client.
- Le coût des réclamations clients.

La mesure des coûts de non-qualité n'est pas toujours évidente car les valeurs ne sont pas systématiquement identifiées comme telles dans les rubriques comptables. Il s'agit donc de s'atteler méthodiquement à cette tâche en utilisant les compétences du contrôle de gestion.

On consolidera ensuite les valeurs. De nombreuses entreprises expriment la valeur globale des coûts de non-qualité en pourcentage du chiffre d'affaires.



Prendre l'habitude très tôt de valoriser en coûts toute anomalie, non-qualité, ainsi que mesurer ce que va coûter ce que l'on veut mettre en place dans le système qualité est un excellent réflexe qui permet d'être crédible. Le retour sur investissement de la qualité doit être réel.

Conseil

Ne pas chercher à avoir des résultats complets; on reste au niveau de l'estimation (on a des valeurs en-dessous de la valeur réelle). Rien ne sert d'avoir une connaissance précise de ces coûts. Quand le coût n'est pas mesuré par la comptabilité, il faut adopter une approche estimative. On estimera ce coût comme on pourrait le faire pour monter un budget.

La non qualité coûte cher, mais l'investissement qui va être engagé pour s'améliorer aussi. Une démarche qualité réussie permet de trouver le juste équilibre entre l'investissement engagé et l'économie réalisée.

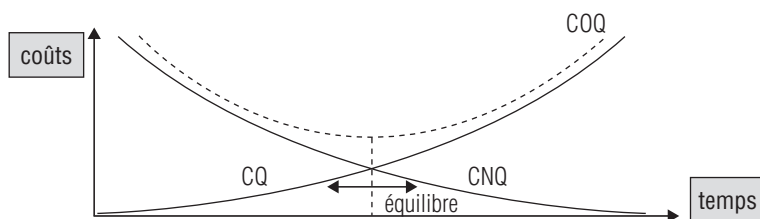
- Et au final, on mesure donc le **coût d'obtention de la qualité (COQ)** :

$$\text{COQ} : \text{CQ} + \text{CNQ}$$

CQ : coûts des dépenses pour assurer la qualité (inclut les coûts de contrôle + les coûts des actions correctives et préventives mises en œuvre pour assurer la qualité des produits et prestations).

CNQ : coûts de non-qualité externes + internes.

Si les coûts qualité augmentent, les coûts de non-qualité doivent diminuer. La somme (le COQ) doit au final se stabiliser.



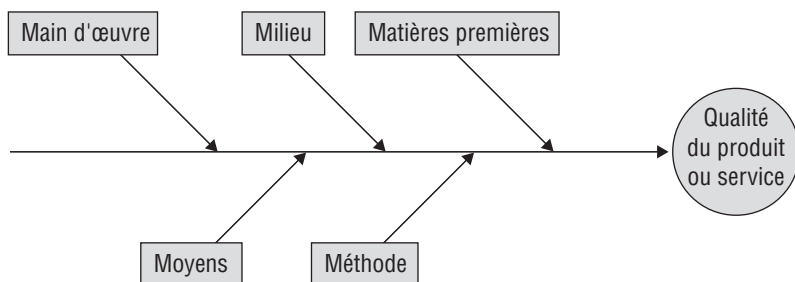
### 3.3 5 paramètres pour maîtriser la qualité

Les 5 M sont les cinq paramètres clés qui vont influencer sur la qualité de vos produits et services. Et qu'il faut donc maîtriser. Définis par Ishikawa, ils sont très souvent cités, repérés comme des éléments de maîtrise d'une activité ou d'un processus.

Les 5 questions à se poser sont les suivantes :

- Le personnel (Main-d'œuvre) est-il compétent, formé ?
- Les Moyens sont ils adaptés, entretenus ?
- Les Méthodes de travail sont elles définies, validées ?
- Le Milieu (environnement de travail) est il adapté ?
- Les Matières premières sont-elles satisfaisantes ?

On représente ces paramètres à l'aide du diagramme des 5M (qui prend la forme d'un diagramme cause effet, dit aussi en arête de poisson) :



A ces 5 M (main-d'œuvre, milieu, moyens, méthode, matières premières) peuvent être ajoutés d'autres M tels que la maintenance, la mesure (contrôle), le management...

On voit bien que si toutes les actions sont mises en œuvre pour maîtriser ces paramètres et que ces actions sont efficaces le produit sera satisfaisant (conforme aux spécifications et/ou attentes des clients) et que le contrôle sera là uniquement pour le vérifier. On anticipe, on ne subit plus.

Plus globalement, pour faire le point sur la réalisation du produit ou du service délivré au client, on peut faire une check-list des points clés de la maîtrise de la qualité :

- Les activités de réalisation du produit (processus de fabrication/réalisation) sont-elles décrites?
- A chaque étape du processus a-t-on un document qui décrit la méthode de travail, les spécifications attendues?
- L'absence de document est-elle justifiée?
- Les responsabilités du personnel sont-elles définies et communiquées?
- Les compétences nécessaires sont-elles identifiées?
- Avant de prendre un poste, chacun est-il informé et/ou formé?
- Les exigences concernant les matières premières sont-elles formalisées?
- Les fournisseurs sont-ils sélectionnés selon des critères qualité définis?
- Les fournisseurs sont-ils suivis?
- Le milieu, l'environnement est-il satisfaisant?
- Les moyens à disposition du personnel sont-ils adaptés, entretenus?
- Les contrôles à réaliser sont-ils définis?
- Les contrôles à réaliser sont-ils enregistrés?
- Les appareils de contrôle sont-ils vérifiés régulièrement?
- Les incidents sont-ils enregistrés?
- Les incidents sont-ils traités?
- Les incidents sont-ils suivis?
- Les résultats des processus sont-ils affichés?

Conseil

- ▶ **Travailler sur des faits**
- ▶ **Répondre : si c'est prévu, si c'est fait, si c'est efficace**
- ▶ **Travailler en groupe**
- ▶ **Raisonner en termes de points forts et de points à améliorer.**

### 3.4 Faire une synthèse

Ce bilan que vous venez de faire vous permet de repérer globalement des pistes de progrès (là où l'on perd de l'argent, là où les dysfonctionnements internes sont graves et fréquents, ce que l'on peut mettre en œuvre tout de suite pour garantir la satisfaction du client).

#### ■ Exemple d'autodiagnostic : une imprimerie

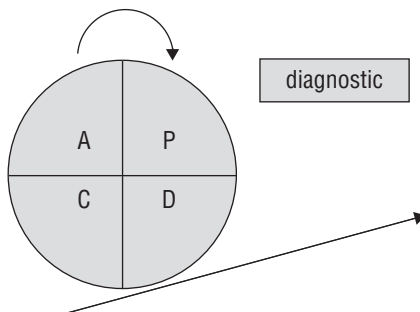
Bilan intern	→ Qualité
<b>Points forts</b>	Notre capacité à conseiller Notre relationnel Notre réactivité La qualité de nos produits perçue par nos clients
<b>Dysfonctionnements fréquents et graves</b>	De fréquentes non-conformités détectées en interne aux étapes 1, 3 et 5 de notre processus (conception, impression et pliage)
<b>Constats : Personnel</b>	Compétent techniquement, motivé, mais ne perçoit pas sa position de fournisseur interne
<b>Fournisseurs</b>	OK
<b>Méthodes</b>	Non formalisées, pas de plan de contrôle écrit, aucun enregistrement de contrôle
<b>Milieu</b>	OK
<b>Moyens</b>	Machines bien entretenues (maintenance préventive)
<b>Coûts de non-qualité internes</b>	30 000 euros au semestre dernier
<b>Coûts de non-qualité externes</b>	1 500 euros
<b>Axes d'amélioration</b>	Formaliser le plan de surveillance et sensibiliser le personnel au contrôle à effectuer

## 4. FIXEZ-VOUS DES OBJECTIFS QUALITÉ!

### 4.1 Le célèbre PDCA de Deming

Impossible de parler d'objectifs qualité sans parler de «management de la qualité» et du PDCA de Deming : une véritable démarche qualité, c'est-à-dire d'amélioration continue, est rythmée par les 4 phases clés du PDCA créé par W.E. Deming dans les années 1950, (et toujours d'actualité!) qui représentent la boucle d'amélioration :

- **P** plan (planifier)
- **D** do (faire, mettre en application)
- **C** check (vérifier, mesurer, contrôler)
- **A** act (agir/réagir)



- La planification** : après l'état des lieux, la période de constats, on se fixe des objectifs de progrès. Mais attention ! ces objectifs sont mesurables (facilement puisque le diagnostic a permis de recueillir des faits) et associés à un plan d'action. On planifie ce que l'on veut faire, les résultats à atteindre et les moyens de les atteindre.
- La mise en œuvre** : le plan d'action est appliqué.
- Le contrôle** par le biais de la mesure : on vérifie que les résultats sont bien ceux que l'on attendait. Le tableau de bord a ici un rôle primordial.

- ❑ **L'action** : en fonction des résultats obtenus et des objectifs visés nous devons peut-être réagir : déclencher des actions complémentaires. C'est le pilotage.

Attention, même si cette logique semble simple et évidente, ce PDCA a du mal à être réellement appliqué au sein des entreprises. Il rencontre les principaux écueils suivants :

- Des objectifs flous, non mesurables, sans plan d'action
- Un plan d'action non suivi
- Des indicateurs non pertinents ou difficiles à recueillir
- L'absence de pilotage.

Le constat vous paraît sévère? Attention! soyez très rigoureux sur ce point!

Le PDCA est l'occasion pour nous de citer deux outils qualité fondamentaux, le plan d'action et le tableau de bord qualité qui seront développés plus loin.

## 4.2 L'orientation de la politique qualité

Cette boucle d'amélioration ne peut exister que si la direction exprime son engagement de progresser en terme de satisfaction client, mais aussi et surtout les orientations qu'elle désire donner à la démarche qualité au sein de son entreprise.

Car il n'y a pas « une » mais « des » démarches qualité. Chaque système qualité est en fait « l'empreinte digitale » de la société : on peut faire simple, on peut faire compliqué, on peut choisir de se concentrer sur les clients finals, les clients payeurs, raisonner coûts ou non.

Dans tous les cas la direction doit afficher clairement sa volonté et l'orientation à donner à ce qu'on va appeler la « politique qualité ».

Et cette politique qualité doit trouver sa place dans la stratégie de l'entreprise :

- *Quel est le projet de la direction pour l'entreprise?*
- *Quelle place sera donnée aux clients?*
- *Que voulons-nous faire/améliorer pour eux? et pour cela, en interne, vers où voulons-nous nous tourner?*

Une fiche, la fiche enjeu, va pouvoir formaliser les finalités visées.

Qui dit politique dit naturellement enjeux associés à la démarche. Nous vous proposons un exemple de réflexion menée au sein d'une entreprise. Elle a permis de préciser le projet qualité lancé : à quoi tout cela rime-t-il ? Nous empruntons un chemin mais où nous mène-t-il ? Où voulons-nous être dans deux ans et en quoi la démarche qualité va nous y aider ?

Fiche – Engagement De La Direction/politique Qualité Découvrir Les Enjeux De La Démarche		
		<b>Objectif de la démarche</b>
<b>Contexte</b>	<b>Interne :</b> <i>il s'agit de se remémorer les événements, les faits qui en interne rendent la démarche Qualité incontournable</i>	Améliorer la satisfaction des clients Basculer les clients « satisfaits » en « très satisfaits »
	<b>Externe :</b> <i>on s'interroge ici sur les facteurs externes à l'entreprise : renforcement de la concurrence, durcissement des marchés</i>	
		<b>Politique Qualité</b>
<b>Enjeu</b>	<b>Interne :</b> – mieux travailler ensemble – se rassembler autour d'un projet	– Mieux écouter nos clients – Améliorons les prestations de nos sous-traitants – Agir prioritairement sur les nouveaux produits
	<b>Externe :</b> – gagner des parts de marché – distancer significativement la concurrence	

Que retenez-vous comme enjeu pour votre entreprise ?	Plutôt oui	Plutôt non
Clarifier les responsabilités, missions, méthodes ?		
Satisfaire le client, le fidéliser		
Améliorer la performance, le fonctionnement interne, être mieux organisé		
Etre reconnu		
Harmoniser les méthodes de travail		

.../...

Que retenez-vous comme enjeu pour votre entreprise ?	Plutôt oui	Plutôt non
S'engager sur des résultats		
Etre concurrentiel, être crédible pour vendre		
Simplifier les procédures, éviter les redondances		
Fédérer, motiver		
Etre rentable		
Communiquer en interne, faire circuler l'information		
Communiquer en externe, plus rapidement, plus efficacement		

Le sens que donne la direction à la démarche qualité va bien sûr déjà influencer sur votre état des lieux. En fonction de la priorité définie, les outils à mettre en œuvre ne seront pas forcément les mêmes.

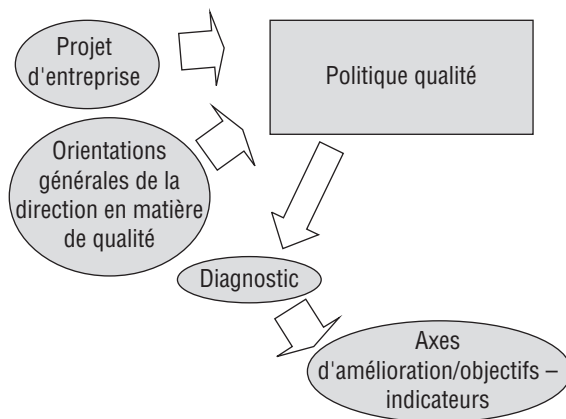
Les orientations de votre direction	Les bons réflexes
Améliorer la rentabilité	Chiffrer les coûts de non-qualité Assurer la maîtrise de vos processus/activités
Arrêter d'urgence l'hémorragie des clients	Travailler sur les réclamations et sources d'insatisfaction
Viser le long terme et la fidélisation des clients	Faire une enquête de satisfaction
Résoudre les dysfonctionnements internes (le client est sauvé à chaque fois mais à quel prix !)	Recenser les dysfonctionnements
Viser une certification	Faire un audit à blanc
Se recentrer sur les attentes des clients et s'organiser autour	Interviews clients et approche processus
Un peu de tout ?	Pourquoi pas ? mais attention ne faudrait-il pas ancrer le projet dans le temps et choisir des axes prioritaires

La politique donne le cap et permet aussi de préciser ce sur quoi il va falloir agir : les leviers d'action pour réussir le challenge et tout, alors, se structure autour d'une logique indiscutable.



Ainsi pour construire une politique qualité, il est nécessaire de travailler pour et avec la direction et l'ensemble du comité de direction. Pour se faire, on pourra s'appuyer sur une check-list de questions clés à se poser.

Donner du sens à votre projet vous aidera à le légitimer et donc à mieux le « vendre » auprès du personnel.



### 4.3 Définir ses priorités : se définir des indicateurs clés

Après l'expression des enjeux et de la politique, après le constat des points forts et des axes d'amélioration, des objectifs concrets d'amélioration doivent être fixés :

- Que voulons-nous voir changer en terme de résultats? A quoi saurons-nous que notre démarche qualité est efficace?
- La difficulté quand on a fait un diagnostic qualité c'est ensuite de se lancer dans l'action en privilégiant des actions à forte valeur ajoutée pour le client et/ou l'entreprise, de s'axer sur l'essentiel.

Les objectifs de progrès mesurables fixés sont associés à un indicateur qui nous permettra de savoir si oui où nous la roue du PDCA est résolument efficace au sein de l'entreprise.

Ces indicateurs devront être :

- Pertinents
- Motivants
- Faciles à recueillir
- Simples
- Associés à un objectif
- Acceptés de tous.

Exemple

**Prenons le cas d'une entreprise de transport.**

L'enjeu

«Augmenter notre part de marché en fidélisant nos clients»

La politique qualité

«Notre volonté est d'améliorer significativement la satisfaction de nos clients, nous voulons des clients enthousiastes.»

L'enquête de satisfaction : où en sommes-nous?

«Aujourd'hui à l'issue de notre enquête de satisfaction nous savons que 30 % de nos clients sont très satisfaits, 58 % sont satisfaits, 10 % sont insatisfaits, 2 % très insatisfaits.»

La fixation des objectifs par le chef d'entreprise

«D'ici 2 ans, nous serons à 60 % de clients très satisfaits ou plus et 40 % de clients satisfaits ou plus.»

Les leviers d'action

«Nous savons que l'insatisfaction de nos clients vient de la facturation et de nos délais de livraison.»

Nos objectifs sont :

- 0 % de clients insatisfaits sur l'accueil
- 0 % de clients insatisfait sur la facturation

D'autres objectifs et d'autres diagnostics

«Cela va sans doute nécessiter de se fixer d'autres objectifs mais peut-être aussi de faire un diagnostic plus précis des erreurs de facturation et des incidents de livraison» (avec un Pareto que nous développerons plus tard dans la partie de résolution de problème).

Après étude, il apparaît que 80 % des problèmes de retard sont dus à des erreurs de livraison. Un groupe de travail est créé avec pour objectif opérationnel de supprimer ces erreurs

(nous aborderons plus loin la méthode de résolution de problème).

Exemple

**Celui d'une concession de vente d'automobiles qui exerce trois activités :**

- la vente de véhicules neufs ou d'occasion,
- la vente de pièces détachées,
- la réparation ou service après vente.

avec trois services :

- le service commercial de vente
- le service de vente de pièces détachées
- le service après-vente.

► Un diagnostic rapide a révélé les dysfonctionnements suivants :

- un nombre anormalement élevé de véhicules réparés qui reviennent à l'atelier pour les mêmes pannes,
- un déficit de vente d'accessoires montés sur véhicules neufs,
- des clients mécontents de l'indisponibilité de pièces détachées.

► La priorité est donc donnée à la qualité atelier, à la vente d'accessoires sur véhicules neufs et à la fixation de seuils d'alerte sur les réapprovisionnements en pièces.  
L'enjeu de la démarche est de fidéliser les clients en améliorant le service fourni.

En fonction du diagnostic les axes de progrès suivants ont été définis :

Service	Axes de progrès
Pièces de rechange	Rendre disponibles les pièces détachées
Après – vente	Accroître la fidélité des clients

► Puis une politique très générale a été élaborée : « faire bien du premier coup, une entreprise à l'écoute de ses clients, faire tout pour faciliter la vie de ses clients ».

Il s'est ensuite agi de définir les objectifs et indicateurs clés.  
 Par exemple pour le service après vente : Comment accroître la fidélité des clients en misant sur la qualité du service rendu? Comment mesurer cette qualité?  
 Le comptage des véhicules qui reviennent en réparation est un bon moyen. Ce taux de retour atelier ne doit pas dépasser 5 %.

De la même manière il a été possible de définir des indicateurs et un objectif pour la disponibilité des pièces au service « pièces de rechange » :

Critère	Indicateur et objectif
Disponibilité des pièces	Taux de service = nombre de pièces disponibles/nombre de pièces commandées Un taux de service de 95 %
Pannes récidives	Taux de retour atelier = nombre de véhicules retour atelier/nombre de véhicules réparés Un taux de retour < 5 %

#### Conseil

- ▶ Bien prendre le temps de réaliser cette étape
- ▶ Travailler avec le comité de direction
- ▶ Chercher des indicateurs simples qui parleront à tout le personnel
- ▶ N'en sélectionner que deux ou trois
- ▶ Définir des objectifs mesurables, concrets, motivants.

## **A retenir**

1 – Ne pas confondre qualité et conformité

Conformité : respect de tolérances produit

Qualité : satisfaction client

2 – Les attentes des clients peuvent être exprimées mais aussi tellement évidentes pour eux qu'ils ne les formulent pas : ce sont les attentes implicites. L'écoute client est un élément clé de toute démarche qualité.

3 – Dans une démarche qualité on cherche à satisfaire les clients mais surtout à les fidéliser. Faites de vos clients vos meilleurs prescripteurs.

4 – La logique incontournable va du client au client : les 4Q à travailler :

Qualité attendue,

Qualité programmée,

Qualité perçue,

Qualité réalisée.

5 – Contrôler c'est parfois nécessaire, anticiper est toujours indispensable.

6 – C'est le client qui est le seul juge de la qualité dans une entreprise. La mesure de sa satisfaction est donc une étape incontournable.

7 – La non-qualité se traduit en coûts.

8 – Pour maîtriser la qualité d'un produit ou d'un service, 5 paramètres sont toujours à prendre en compte : la Main-d'œuvre, les Matières premières, les Moyens (ou machines), les Méthodes de travail, le Milieu dans lequel se réalise le produit.

9 – Pas de démarche qualité sans progrès. Le PDCA en est le fil directeur : planifier, prévoir des objectifs, mettre en œuvre ce qui est prévu, vérifier régulièrement les résultats, agir/réagir.

10 – La direction donne le tempo, et oriente formellement la démarche en définissant une politique qualité et des objectifs mesurables associés.