

8°V

103455
Philippe Collet

Patrick Lansier

Daniel Ollivier

OBJECTIF ZERO DEFAULT

MESURE ET
QUALITE TOTALE
DANS LE TERTIAIRE

2^e édition



Objectif Zéro Défaut

80V

103454

CHEZ LE MÊME ÉDITEUR

ANALYSE DES COÛTS, RENTABILITÉ ET PRODUCTIVITÉ

Claude Rosenberg

L'ANALYSE DE LA VALEUR STIMULANT DES RESSOURCES HUMAINES

Améliorer la qualité des produits, des organisations et des hommes

Bernard Adam

LES CERCLES DE QUALITÉ FRANÇAIS

Le manuel de mise en place

Gilbert Raveleau avec la collaboration de Françoise Marinier

LES CLEFS DU JUSTE-À-TEMPS

Pierre Chapeau

DÉCIDER FACE À LA COMPLEXITÉ

Une approche analytique multicritère d'aide à la décision

Thomas L. Saaty

LA DÉCISION D'INVESTIR

et la politique de l'entreprise

Jean-Paul Couvreur

GESTION RATIONNELLE DE LA QUALITÉ

Outils. Méthodes. Procédures

Yves Peyraut

GÉRER LES SERVICES ADMINISTRATIFS ET AMÉLIORER LEUR EFFICACITÉ

Claude Hauwel

LA MAÎTRISE DE LA QUALITÉ

Techniques et méthodes

Christian Doucet

LA MÉTHODE PERT

Federal Electric Corporation

MOBILISER L'INTELLIGENCE DE L'ENTREPRISE

Cercles de qualité et cercles de pilotage

Hervé Serieyx

OBJECTIF QUALITÉ

Méthodes et outils

Serge Echard

ORGANISER ET SIMPLIFIER LE TRAVAIL ADMINISTRATIF

dans son environnement informatique et bureautique

Claude Hauwel

LA QUALITÉ TOTALE

Bénédicte Gautier, Jean-Louis Muller

Catalogue complet sur demande

02955-19913020-10

GS
133 8795

Dominique Collet, Patrick Lansier, Daniel Ollivier

Objectif Zéro Défaut

Mesure et Qualité Totale dans le tertiaire

Illustrations de
Marie-Dominique BERGEY

2^e édition

ESF éditeur
17, rue Viète - 75017 Paris

© ESF éditeur, PARIS,
1^{re} édition 1989 - 2^e édition 1991
ISBN 2-7101-0888-7

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective », et d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.



Table des matières

<i>Préface</i> par Pierre Lemaitre	1
<i>Introduction</i>	7

Première partie

La mesure de la qualité dans le tertiaire : enjeux et particularités

<i>Chapitre 1. Le tertiaire aujourd'hui</i>	11
Caractéristiques du tertiaire	11
Les enjeux actuels	12
L'entreprise fantôme	15
<i>Chapitre 2. La qualité dans le tertiaire</i>	18
Les concepts de la qualité	18
Une stratégie de changement pour l'entreprise .	21
Méthodes d'approche et conditions d'efficacité .	25
<i>Chapitre 3. La mesure de la qualité</i>	28
Les principales objections	28
La pratique de la mesure : une nouvelle culture à développer	30

Deuxième partie

Mesure et problématique : de l'identification des problèmes de non-qualité à la fixation du Zéro Défaut

<i>Chapitre 4. La détection de la non-qualité</i>	37
L'inventaire des non-qualités	37
Nature et diversité des indicateurs Qualité	43

<i>Chapitre 5. Choix des problèmes de non-qualité ou comment ne pas se tromper de cible...</i>	52
L'importance de la formulation	52
Savoir choisir : un élément clé de la réussite	57
Le recours à la quantification	62
<i>Chapitre 6. Fixation du Zéro Défaut</i>	63
De l'utopie au réalisme	63
Comment définir le Zéro Défaut	66
Le contrat client-fournisseur	76

Troisième partie

Mesure et analyse : de la collecte de l'information à la détection des causes

<i>Chapitre 7. « Pêcher » efficacement les informations</i>	85
Investir du temps pour en gagner ensuite	85
Comprendre avant de critiquer	87
<i>Chapitre 8. Stratégie et méthodes de la collecte</i>	92
Comment établir le plan de collecte de l'information	93
Communiquer pour recueillir l'information	99
Savoir quantifier l'information à collecter	108
Savoir mettre en évidence l'information recueillie	126
Savoir exploiter l'information chiffrée	136
<i>Chapitre 9. Quelles sont les causes du problème ?</i>	144
Précautions à prendre pour bien diagnostiquer	145
Un exemple : de la Collecte au Diagnostic	151

Quatrième partie

Mesure et résolution : de la recherche de solution à la prise de décision

<i>Chapitre 10. Recherche et élaboration de solutions</i>	161
Processus d'élaboration des solutions	162
Cas simples et cas complexes	164
Mesure et créativité ne font pas bon ménage	166
De l'idée de solution à la solution	171

<i>Chapitre 11. Choix d'une solution</i>	174
Les difficultés d'un choix	174
Évaluation des solutions	177
Mesure de la performance des solutions	179
Décision finale : « vendre » la solution	186

Cinquième partie

**Mesure et action :
de la mise en œuvre des solutions
au suivi des résultats**

<i>Chapitre 12. Mise en œuvre</i>	199
La préparation	199
Le baptême du feu : ne pas tout changer d'un coup	204
<i>Chapitre 13. Suivi des résultats</i>	207
Retour à la case départ	207
La mesure des résultats : pas « d'usines à gaz » ..	208
<i>Conclusion. Vers la Qualité Totale</i>	217
<i>Bibliographie</i>	219
<i>Index des mots clés</i>	221



Préface

Encore un livre sur la qualité ? Oui, mais qui met l'accent sur la **mesure** dans le tertiaire, ce qui n'est guère fréquent, et correspond indéniablement à un besoin.

Internationalisation, filialisations, privatisations, etc., la concurrence caractérise de plus en plus les activités tertiaires. Pour rester compétitif, il faut alors à la fois améliorer les services rendus et pouvoir pratiquer des tarifs concurrentiels. Les indispensables gains de productivité que cela suppose induisent des surcharges de travail, dont le personnel ne peut se dégager qu'en éliminant toutes les tâches superflues. Or les temps passés à détecter les anomalies, et effectuer des recherches ou des redressements, sont particulièrement importants. La qualité est alors nécessaire, à la fois pour s'économiser les efforts requis pour corriger les erreurs et pour accroître la satisfaction de ses « clients ».

Tels sont les défis qu'*Objectif Zéro Défaut* s'est donné pour but de relever : nous constatons bien chaque jour que les nouvelles approches de la qualité constituent, même dans le tertiaire, l'une des démarches de progrès les plus performantes. Encore faut-il que les actions entreprises respectent certains principes pratiques qui conditionnent le succès. Il nous semble que cet ouvrage permet d'y parvenir. Il est le fruit de l'expérience des trois membres d'une équipe de consultants spécialisés qui, depuis plusieurs dizaines d'années, intervient dans ce secteur à plusieurs niveaux :

- ils ont contribué à des études (audit de la qualité d'un service ou d'une prestation, diagnostic d'opportunité de la mise en place d'un programme d'amélioration, élaboration d'une stratégie qualité ou d'un dispositif adapté, choix et formulation des indicateurs quantifiés de tableaux de bord qualité,...) ;
- ils ont conseillé des dirigeants (formalisation de présentations de projets d'entreprise, conception et conduite de recensements des « perfectibilités qualité », mise en place de plans de communication multimédias, définition de contrats de service entre unités ou de listes de contrôle interne...)

— ils ont assuré l'élaboration de supports pédagogiques et l'animation de sensibilisation du personnel à la qualité et de formations méthodologiques de coordonnateurs, de facilitateurs ou d'animateurs d'actions d'amélioration de la qualité.

D'une telle expérience ressortent diverses observations qui permettent de mieux comprendre le sens et l'importance de la démarche recommandée par les auteurs d'*Objectif Zéro Défaut*. On peut relever d'abord les spécificités de la situation actuelle du tertiaire et de son évolution, puis noter quelques particularités du tertiaire qui font que les programmes qualité doivent y respecter certaines conditions pour réussir.

La situation du tertiaire, aujourd'hui, est généralement caractérisée par son *développement ralenti et ses équilibres de gestion menacés*.

Partons de la rentabilité. Celle-ci est évidemment faite des recettes moins les dépenses ! Accroître les rentrées nous ramène au développement ou impliquerait une facturation (ou des dotations budgétaires) que les usagers ne sont pas prêts à accepter. Quant à la réduction des coûts, elle suppose un désinvestissement qui hypothéquerait l'avenir, ou une « chasse » aux activités superflues, parmi lesquelles, au premier plan, les temps passés aux contrôles, recherches et redressements nécessaires, compte tenu de la *multiplication des anomalies qu'entraînent les insuffisances de la qualité*.

Et si nous analysons les conditions de la croissance, nous retrouvons deux facteurs principaux : les activités de conquête, dont les effets sont habituellement limités sur des marchés saturés, et la « fidélisation » qui suppose que les *clients soient satisfaits des prestations fournies et services rendus*.

Sur les deux plans, donc, la qualité apparaît comme un des fondements de la prospérité recherchée. Elle devrait donc passer au premier plan des priorités du tertiaire. Comment expliquer qu'elle ne le soit pas déjà, de façon générale ? C'est que la situation est plus complexe que nous la décrivions ci-dessus. Elle peut être caractérisée par trois « cercles vicieux » :

— la diminution de la rentabilité conduit à des restrictions de moyens qui limitent les efforts de conquête. L'expansion est ralentie, et, donc, les recettes, ce qui amoindrit la rentabilité. Autrement dit, de nombreuses entreprises du tertiaire sont à la recherche de la taille critique efficace ;

— du fait des équilibres économiques menacés, la tendance est bien souvent, dans le tertiaire, à économiser les ressources. Le personnel, surchargé, fait face, sous la pression des urgences, aux volumes, et laisse parfois passer des imperfections qualitatives. Les anomalies se multiplient alors, ainsi que le travail requis pour les traiter *a posteriori*. D'où une augmentation des coûts, qui déséquilibre la gestion. Et c'est l'enlisement progressif dans une inefficacité dont les responsables n'arrivent pas à sortir ;

— dans le domaine du développement, on trouve, de même, une certaine tendance à ce que la pression exercée pour un accroissement quantitatif conduise à « placer en force » des produits qui ne correspondent pas exactement aux besoins de la clientèle. La non-qualité résultante des prestations

entraîne une insatisfaction qui rend les clients infidèles, au détriment de la croissance.

Cette description des « trois cercles vicieux » est, bien évidemment, une généralisation simplificatrice. Elle n'en est pas moins descriptive de ce que nous avons pu constater assez généralement. Elle met bien en évidence la nécessité, pour s'en dégager, d'une action résolue pour améliorer la qualité.

D'ailleurs, toutes les *évolutions* que nous constatons aujourd'hui dans le tertiaire convergent vers la nécessité de la qualité.

Le plus évident des changements, c'est *l'informatisation*. Il entraîne un déplacement des dépenses : les traitements de masse étant automatisés, l'activité de la main-d'œuvre est de plus en plus consacrée aux cas particuliers et, notamment, aux dysfonctionnements dont la rareté devient un des facteurs les plus déterminants de l'efficacité globale. Par ailleurs, les nouvelles technologies requièrent du personnel une adaptabilité élevée. Les transformations deviennent en effet continues et supposent une remise en cause réfléchie et maîtrisée des organisations, en ayant en permanence à l'esprit le souci de l'amélioration de la satisfaction des utilisateurs, et donc de la qualité.

La *tendance commerciale* est à la banalisation des « produits » sur des marchés où les échanges internationaux sont de plus en plus ouverts et rapides, à la concurrence accrue qui en résulte et à l'élévation du niveau d'exigence des clients ou des usagers (pour les institutions publiques) provoquée par la saturation relative des besoins les plus cruciaux et l'émergence du consumérisme. La compétitivité est plus nécessaire que jamais. Et ce n'est pas seulement en diminuant leurs prix de vente (ce qui suppose qu'elles aient réduit leurs prix de revient, si elles veulent conserver leur équilibre financier) que les entreprises resteront concurrentielles. La différence de qualité est le seul facteur qui puisse faire admettre les prix pratiqués, sans perte de marché.

La « *crise économique* » est la troisième des grandes évolutions en cours. Elle provoque assez généralement une tendance au plafonnement des recettes et limite les possibilités de diversification. La rentabilité se fait alors principalement par l'amélioration de la productivité et la restriction des dépenses. La qualité peut y contribuer, étant donné l'importance du temps passé à la rectification des anomalies et surtout des gâchis et des pertes qu'entraînent les imperfections dans le travail effectué.

Enfin, les *équilibres sociaux* nous paraissent aussi actuellement en mutation dans le tertiaire : avec la stabilisation des effectifs souvent encore jeunes, les opportunités de carrière deviennent plus rares. Certains accords et pratiques (progression égalitaire et automatique des salaires à l'ancienneté) s'avèrent souvent difficiles à suivre dans le nouveau contexte économique. Une partie du personnel tend parfois à se décourager. Les dirigeants recherchent de nouveaux défis pour soutenir la motivation. Leurs programmes de qualité peuvent contribuer à ce soutien du dynamisme parce que la qualité, valeur

largement admise, suppose une participation du personnel à l'amélioration du personnel, un travail en groupe stimulant, et une reconnaissance des apports de chacun.

Ainsi les actions Qualité, qui supposent une implication de tous dans l'effort d'amélioration, constituent-elles une des façons privilégiées de conduire l'évolution du management vers des formes plus participatives. En effet, comment espérer perfectionner la qualité sans recueillir les idées de tous et sensibiliser chacun à l'importance du souci qualité. Et comment trouver des idées judicieuses sans faire appel à l'expression de ceux qui, dans leur activité quotidienne, connaissent les insuffisances et leurs raisons.

Certains doutent parfois de l'efficacité de telles approches, notamment dans le tertiaire. Nous pouvons témoigner qu'à condition qu'elles soient structurées par l'obligation de suivre une méthode, les démarches consultatives y sont, au contraire, extrêmement performantes...

Cela nous ramène cependant à la spécificité du tertiaire. Il est vrai que, comme le souligne *Objectif Zéro Défaut*, les « organisations de service » ont des spécificités qui ont des implications quant à la façon d'y conduire des projets Qualité. La réalité du travail administratif, au sens large, est difficile à appréhender, alors qu'il s'agit d'un secteur qui prend chaque jour plus d'importance dans nos économies et dont l'efficacité est donc gage de notre prospérité de demain.

Les fonctions du tertiaire sont très diverses

- On y trouve des commerciaux qui ont un « feed-back » immédiat sur la qualité de leurs prestations, ce qui leur permet une adaptation continue – mais souvent exclusivement palliative – aux attentes des destinataires, s'ils sont attentifs à celles-ci.

- Cependant, dans les grandes unités de tertiaire, les échanges entre employés sont nombreux. Leur densité s'accroît même de façon exponentielle en fonction de l'augmentation du nombre d'intervenants, dans les systèmes non centralisés : cheminements longs et enchevêtrés, où les risques sont particulièrement élevés de :

- *perte de vue des besoins réels du client final* : les produits de son activité sont habituellement immatériels, abstraits et impalpables, et l'opérateur a du mal à percevoir les enjeux (commerciaux) de ce qu'il fait ;

- *cloisonnement et tensions entre fonctions* ;

- *multiplication et hétérogénéité des critères de qualité* selon les points de vue : ainsi une même lettre sera-t-elle bien rédigée parce que de syntaxe correcte pour son auteur..., à refaire parce que pleine de fautes d'orthographe pour le supérieur hiérarchique de celui-ci..., et correspondre à peu près aux attentes du destinataire, sans avoir du tout les effets escomptés. De même, une action de formation pourra-t-elle susciter l'insatisfaction des participants, ne leur laisser

que des connaissances vagues sur les sujets traités et induire néanmoins une amélioration sensible de leurs comportements ;

— *méconnaissance de la réalité des coûts* ;

— « *boucles parasites auto-entretenu*es » où l'on continue à « faire pour faire », étant donné l'inertie naturelle des habitudes — et où le perfectionnisme absorbe tout le temps disponible.

Les spécificités du tertiaire ne font que s'accroître avec son évolution actuelle marquée par la complexification (des règlements), l'éloignement de l'objet du travail et l'opacité des processus (que les informatisations ne font souvent que renforcer)... Les alourdissements administratifs n'y sont que plus probables. Le personnel en vient souvent à se démotiver. On constate parfois une inertie croissante, voire des refus du changement... Un changement de culture s'impose alors. Il importe de remettre périodiquement en question les façons de faire. C'est précisément ce que visent les approches nouvelles de la qualité présentées dans *Objectif Zéro Défaut*.

Cela suppose toutefois que la qualité soit mise au centre d'un véritable *projet d'entreprise*, porteur à la fois de l'objectif **zéro défaut** et de l'instauration d'un véritable *management participatif*. Gageons que le présent ouvrage, qui formalise ce que sont les démarches d'amélioration de la qualité assurées du succès, contribuera à faire que le tertiaire ait un management de pointe dans ce domaine.

Pierre LEMAITRE

Introduction

« La mesure de la Qualité est un sujet vaste, relativement nouveau dans le tertiaire de l'entreprise, et souvent perçu comme difficile à cause de cela même. Il y a toujours eu des réticences, voire des inhibitions et des résistances à la mesure, chaque fois que celle-ci pénétrait des nouveaux domaines de l'activité humaine¹ ».

Gilbert STORA
ex-directeur de la Qualité à IBM France

La compétitivité d'une entreprise se joue actuellement sur la qualité de ses produits et de ses services. La Qualité Totale incarne à la fois un projet d'entreprise, une stratégie centrée sur la satisfaction des besoins des clients, une méthodologie novatrice...

Les entreprises du secteur tertiaire (60 % de la population active) découvrent, en même temps qu'une nouvelle manière de concevoir l'efficacité, l'exigence de la mesure. Celle-ci représente pour cet univers, où les produits et processus sont complexes et abstraits, un véritable changement culturel...

Cet ouvrage apporte une assistance méthodologique indispensable et des outils simples et adaptés à tous ceux qui veulent agir et réussir pleinement dans la mise en place d'un projet Qualité.

Par des exemples concrets et démonstratifs, il vise à déjouer les « pièges » et clarifier les modalités de la quantification tout au long de la résolution d'un problème de non-qualité.

1. Extrait d'un article publié dans le *Courrier du Parlement*, novembre 1986.

Il comporte cinq parties :

1. Mesure de la qualité dans le tertiaire : enjeux et particularités.
2. Mesure et problématique : de l'identification des problèmes de non-qualité à la fixation du zéro défaut.
3. Mesure et analyse : de la collecte d'informations à la détection des causes.
4. Mesure et résolution : de la recherche de solutions à la prise de décisions.
5. Mesure et action : de la mise en œuvre des solutions au suivi des résultats.

PREMIÈRE PARTIE

La mesure de la qualité dans le tertiaire : Enjeux et particularités

Chapitre 1

LE TERTIAIRE AUJOURD'HUI

<i>Caractéristiques du tertiaire</i>	11
Un secteur en pleine expansion	
Un univers de complexité	
<i>Les enjeux actuels</i>	12
Accroître la compétitivité	
Mobiliser les énergies	
Maîtriser et réduire les coûts	
<i>L'entreprise fantôme</i>	15
Coût de la non-qualité : 20 à 30 % du chiffre d'affaires	
Coût d'obtention de la qualité	

Chapitre 2

LA QUALITÉ DANS LE TERTIAIRE

<i>Les concepts de la qualité</i>	18
Une définition homogène et opérante	
Atteindre le Zéro Défaut	
Mieux vaut prévenir...	
<i>Une stratégie de changement pour l'entreprise</i>	22
Une conception nouvelle de l'efficacité	
Sortir du nombrilisme	
En finir avec le modèle taylorien	
<i>Méthodes d'approche et conditions d'efficacité</i>	25
Une approche participative	
Une méthodologie rigoureuse	

Chapitre 3

LA MESURE DE LA QUALITÉ

<i>Les principales objections</i>	28
« Le tertiaire n'est pas un processus industriel »	
« Un investissement temps considérable »	
« Notre connaissance du sujet est suffisante... »	
<i>La pratique de la mesure : une nouvelle culture à développer</i>	30
Nécessité de la mesure	
La mesure de la Qualité	
La qualité de la mesure	

Le tertiaire aujourd'hui

Caractéristiques du tertiaire

Le tertiaire est un secteur insaisissable.

Considéré comme un domaine d'activité « fourre-tout », où se classe tout ce qui n'appartient pas à l'industrie ou à l'agriculture, son importance est souvent sous-estimée et ses composantes méconnues.

Situons en deux mots les principales caractéristiques du milieu tertiaire : EXPANSION et COMPLEXITÉ...

Un secteur en pleine expansion

Quelques chiffres pour situer l'importance du tertiaire : il représente 60 % de la population active, 70 % des entreprises françaises, et plus des trois quarts des créations d'entreprises de la dernière décennie ont eu lieu dans ce secteur¹.

Ce secteur regroupe les services intégrés à l'industrie (achat, personnel, comptabilité, informatique...), les administrations, le tertiaire non marchand (éducation, santé...) et marchand (banque, assurances, commerce de détail...).

Cette importance considérable croît sans cesse : en vingt ans, aux États-Unis, le personnel « non directement productif » de l'industrie a progressé six fois plus vite que le personnel « directement productif ».

1. Claude Fontaine, « L'expansion des services. Un quart de siècle en France et dans le monde développé » REXERVICES (141, bd Haussmann, Paris 75008).

La France est le second exportateur de services, ce qui fait de ce secteur notre principale arme pour lutter contre le chômage. Les experts affirment que les emplois de l'an 2000 seront aux trois quarts tertiaires.

Un univers de complexité

Définir en quelques mots les spécificités du travail dans le secteur tertiaire est une démarche difficile. Toutefois, il est intéressant de noter :

– *le caractère abstrait de l'objet du travail pour le personnel administratif* n'ayant pas de relation directe avec la clientèle et/ou la concurrence. La finalité de la tâche est floue et la valeur ajoutée des différents acteurs rarement chiffrée ;

– *l'importance du rôle de l'homme dans l'efficacité et la moindre part de l'outil de travail.* Le niveau de formation requis est de plus en plus élevé, l'adaptation permanente de l'organisation jouant un rôle essentiel dans la réussite ;

– *une impression de confort matériel et de communication réelle* cachant des situations de stress, de tension nerveuse provoquées par des pointes de charge et la disponibilité mentale exigée par ces fonctions à dominante relationnelle.

– *des activités où le sentiment de dépendance vis-à-vis de l'environnement professionnel est lié à la forte imbrication des opérations,* et où, justement, existent un cloisonnement et une méconnaissance des tâches effectuées par les unités de travail situées en amont ou en aval dans le processus.

Les enjeux actuels

Face à l'échéance européenne de 1992, les entreprises du secteur tertiaire sont confrontées à trois enjeux essentiels :

- accroître la compétitivité,
- mobiliser les énergies,
- maîtriser et réduire les coûts,

Accroître la compétitivité

De nombreuses études montrent que la qualité de nos produits exportés dans les douze pays de la Communauté européenne est généralement bien

appréciée sur le plan technique. En retard sur la République Fédérale d'Allemagne, nous sommes souvent mieux placés que les Américains et Japonais. Par contre, nous détenons la lanterne rouge en ce qui concerne l'efficacité commerciale, le respect des délais, le service après-vente, l'adaptabilité de nos produits aux besoins du marché. Tous ces domaines sont précisément du ressort des services du tertiaire (vente, distribution, logistique, marketing...).

Mobiliser les énergies

Mobiliser l'intelligence dans l'entreprise..., ou comment passer du slogan à la réalité, représente un défi majeur pour les années à venir. Une enquête réalisée par la COFREMCA¹ (institut de sondage) auprès d'un échantillon représentatif de la population salariée démontre :

- que 66 % des personnes interviewées ont l'impression de ne pouvoir exploiter, dans leur emploi, toutes leurs capacités et leur envie de faire des choses ;
- que 40 % d'entre elles pensent que prendre des initiatives dans leur travail ne servirait à rien...

Dans une période où l'on évoque avec insistance la dé-motivation du personnel, ces résultats et notre expérience de conseil d'entreprise nous obligent à constater qu'il s'agit plus exactement d'une dé-mobilisation liée au climat social et au style de management de nos entreprises.

Les mentalités, évoluent plus vite que les structures...

Le besoin de sécurité économique tend aujourd'hui à céder la place à la recherche d'épanouissement des potentialités. Contrairement à ce qui est dit, ce qui attire actuellement, c'est moins un emploi qui laisse du temps pour les loisirs qu'une vie professionnelle ayant du sens et de l'intérêt.

Maîtriser et réduire les coûts

Les comptes d'exploitation sont formels : les coûts de fonctionnement des entreprises du tertiaire croissent plus rapidement que les chiffres d'affaires. Autrement dit, le prix des produits ou services vendus supporte une part croissante de charges de structure (coûts indirects), réduisant ainsi la compétitivité de ces produits sur le marché.

1. Enquête 3 SC COFREMCA dont les résultats furent analysés par Jacques Paitra, « Facteurs socio-culturels de l'efficacité », *Enjeux*, 56, mars 1985.

C/ Les besoins des clients évoluent

Si le Zéro Défaut doit être maintenu avec constance, il n'a de signification que s'il correspond bien au niveau de satisfaction souhaité par le client. Il ne doit pas être définitivement figé.

Or il est un fait que les besoins des clients évoluent aujourd'hui vers un niveau d'exigence croissant.

Par le jeu de la relation client-fournisseur, ces exigences se répercutent inévitablement sur les clients et fournisseurs internes. Il est donc important de faire périodiquement le point avec ses clients pour connaître leurs nouveaux besoins éventuels.

Le contrat client-fournisseur est en cela un outil d'ajustement permanent : il stipule des rencontres périodiques pour réviser le niveau, ou même la nature du Zéro Défaut souhaité.

D/ Contrôler... la mesure

La mesure elle-même doit être contrôlée. Il ne servirait à rien de suivre un indicateur dont les données de base ne seraient pas exactes.

Il convient de vérifier périodiquement la fiabilité des mesures.

Cette vérification doit porter :

- sur le comptage lui-même, en s'assurant qu'il est toujours réalisé avec rigueur et conformément aux procédures fixées ;
- sur l'évolution de l'environnement : des changements intervenus peuvent rendre caduques certaines informations.

Le changement de l'environnement peut aussi jouer dans un sens favorable, par exemple pour simplifier la mesure : il est possible que des applications informatiques nouvelles permettent, moyennant quelques ajustements, d'intégrer des comptages automatiques.

E/ Désigner les « vestales »

Pour assurer la permanence de la mesure, il ne faut pas oublier de nommer les personnes chargées du suivi.

Une fois les résultats stabilisés, le groupe Qualité est dissous, ou bien travaille sur un nouveau problème. Il existe alors un risque de ne plus suivre la mesure. Le groupe doit désigner un responsable du suivi qui aura pour mission de veiller aux rectifications mineures, mais aussi d'alerter le groupe pour toute défaillance importante constatée.

Cette personne prend l'engagement, en cas de changement d'affectation, de transmettre le relais à un autre « gardien du temple » qui appliquera les mêmes consignes.

Préparation des actions correctives

Le constat d'une dégradation des indicateurs doit déclencher des actions correctives.

La période de rodage de la solution a permis de mettre en évidence les seuils auxquels les actions doivent être entreprises, compte tenu du temps de réponse nécessaire et de la nature de la cause de cette défaillance.

Il peut être utile d'établir par avance les instructions concernant ces actions.

Le tableau de bord peut être complété par un *tableau d'alerte*, fixant le niveau de gravité atteint par chaque indicateur, et permettant de déterminer les priorités d'action.

Tableau des valeurs critiques¹

Les indicateurs sont notés dans la colonne de gauche, et, dans la partie droite du tableau, figurent toutes les valeurs critiques possibles, pour chacun des indicateurs. Les valeurs sont hiérarchisées en fonction de la gravité, par exemple sur une échelle de 0 à 4 qui donne les informations suivantes :

- 0 : Zéro Défaut ;
- 1 : surveiller la prochaine échéance ;
- 2 : seuil critique : rapprocher les mesures (effet de loupe) ;
- 3 : action immédiate sur les causes ;
- 4 : dégradation majeure : entreprendre une étude approfondie.

Exemple de tableau des valeurs critiques

INDICATEURS	VALEURS CRITIQUES					ACTION	
	0	1	2	3	4	OUI	NON
Nombre de rejets	30	50	100	150	170		
Nombre de réclamations	5	10	15	20	25		X
Taux d'anomalies	10	20	30	40	50	2/3/88	
Nombre de dossiers en instance à J + 1	0	5	10	20	25		

1. Ce tableau est dérivé du principe de « l'auto-rapport » de Quagliani.