

LA BOÎTE À OUTILS

DU RESPONSABLE QUALITÉ

Florence Gillet-Goinard
Bernard Seno

3^e édition

66

outils
clés en main

+

8

vidéos
d'approfondissement

DUNOD

Des mêmes auteurs :

- F. GILLET-GOINARD, H. MOLLET et G. MONTEILLER, *Happy management*, Dunod, 2016
F. GILLET-GOINARD et B. SENO, *La Boîte à outils de mon Parcours professionnel*, Dunod, 2016
F. GILLET-GOINARD et L. MAIMI, *Toute la fonction Production*, Dunod, 2015
L. CHABRY, F. GILLET-GOINARD et R. JOURDAN, *La Boîte à outils de la Relation client*, 2^e éd., Dunod, 2017
F. GILLET-GOINARD, CH. MONAR, *La Boîte à outils en Santé / Sécurité / Environnement*, 3^e éd., Dunod, 2017

Les vidéos ont été réalisées grâce au soutien de Baptiste Gosselin.

Maquette de couverture : mokmok.agency

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour



les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, 2016, 2019 pour la nouvelle présentation
11, rue Paul-Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN : 978-2-10-079897-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), 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 et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Remerciements

À Jonathan, Aurélie, Romane, Julie, Florie, Charlotte, toute la nouvelle génération déjà dans la vie active ou qui s'y engagera bientôt.

À tous ces futurs managers d'entreprise, d'établissements médicaux, futurs libéraux ou consultants... pleins d'enthousiasme et prêts à changer le monde. Bravo à eux !

Ils voudront faire mieux, en faisant plus vite, ou peut-être pas. Ils seront sans doute encore plus attentifs à la voix du client, plus à l'écoute des frémissements du monde et mieux préparés au changement.

Nous leur dédions notre ouvrage, en espérant que l'un ou l'autre de ces nombreux outils, développés au xx^e siècle et toujours très utiles au xxi^e, leur soient une aide précieuse dans leur activité professionnelle.

Sommaire des vidéos

Dossier 2 Les enjeux du PCDA

Outil 9 Les enjeux de la politique qualité

Outil 12 Le plan d'action : conseils et astuces

Outil 18 La norme ISO 9001

Outil 22 La revue de direction

Outil 34 Le système quintilien

Dossier 7 Satisfaire le client

Outil 52 La mise en œuvre de 5S

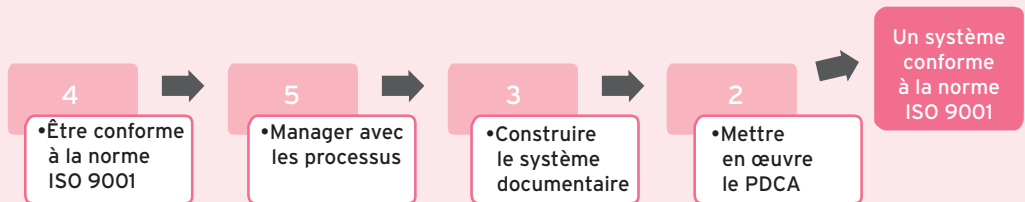
Avant-propos

Une démarche qualité est un projet unique pour toute entreprise qui se lance dans l'aventure.

Que l'on choisisse d'agir en priorité en production ou de s'engager dans une démarche de certification ISO 9001, le système qualité mis en place doit apporter de la valeur à la fois aux clients de l'entreprise, en améliorant la qualité des produits et des services délivrés, aux actionnaires en diminuant les coûts de non-qualité et au personnel qui trouve dans cette démarche un cadre de participation et une source de motivation.

Nous avons construit ce livre pour que chacun, selon son approche, trouve les outils essentiels pour réussir dans son projet.

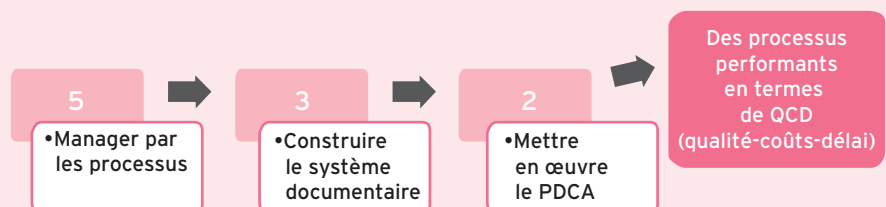
Vous désirez engager une **démarche de certification ISO 9001** : découvrez en priorité les dossiers 4, 5, 3 et 2.



Vous désirez engager une **démarche centrée sur vos clients** : attaquez les dossiers 7 et 2.



Vous désirez déployer un **management par les processus**, lisez les dossiers 5, 2, 3.



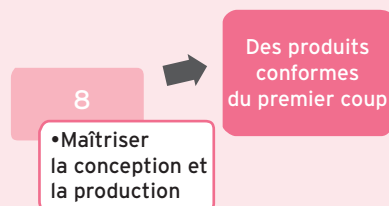
Vous désirez déployer une **démarche d'amélioration continue** : concentrez-vous sur les dossiers 1 et 6.



Vous cherchez à **dynamiser votre démarche qualité** : les dossiers 9 et 10 vous sont destinés !



Vous cherchez à **assurer la conformité de vos produits et prestations** : attaquez en priorité le dossier 8.



Certains outils sont complétés de vidéos accessibles par QR codes ou liens Internet. Vous y trouverez des témoignages et des interviews de professionnels qui vous donneront un éclairage sur l'outil traité.

Sommaire

	Remerciements	3
	Avant-propos	4
Dossier 1	Réaliser un diagnostic qualité	10
	Outil 1 Le coût d'obtention de la qualité	12
	Outil 2 L'enquête de satisfaction client	16
	Outil 3 NPS (Net Promotor Score)	18
	Outil 4 La relation client-fournisseur interne	20
	Outil 5 Le mapping satisfaction client	22
	Outil 6 La fiche de dysfonctionnement	24
	Outil 7 L'analyse de processus	26
	Outil 8 L'audit à blanc	30
Dossier 2	Mettre en œuvre le PDCA (avec vidéo ▶)	34
	Outil 9 La politique qualité (avec vidéo ▶)	36
	Outil 10 La Balanced Score Card (BSC)	38
	Outil 11 Tableau de déclinaison des objectifs qualité par processus	40
	Outil 12 Le plan d'action (avec vidéo ▶)	42
	Outil 13 Le tableau de bord qualité	46
Dossier 3	Construire le système documentaire	50
	Outil 14 Le manuel qualité	52
	Outil 15 Les procédures	54
	Outil 16 Les instructions de travail ou modes opératoires	58
	Outil 17 Le tableau des enregistrements	60
Dossier 4	Être conforme à la norme ISO 9001 V 2015	62
	Outil 18 La norme ISO 9001 V 2015 (avec vidéo ▶)	64
	Outil 19 Analyse du contexte SWOT	68
	Outil 20 La gestion des connaissances	70
	Outil 21 La cartographie des risques	72
	Outil 22 La revue de direction (avec vidéo ▶)	74
	Outil 23 Les audits internes	76
	Outil 24 Le plan d'action de Certification ISO 9001	78
Dossier 5	Manager par les processus	80
	Outil 25 La cartographie des processus	82
	Outil 26 La fiche d'identité du processus	84
	Outil 27 La matrice de contribution fonctions/processus	88
	Outil 28 La matrice d'alignement stratégie/processus	90
	Outil 29 La matrice d'alignement processus/attentes	92
	Outil 30 L'analyse de la valeur du processus	94
	Outil 31 La revue de processus	98
	Outil 32 La mesure de maturité du processus	102

Dossier 6	Résoudre un problème	106
Outil 33	Le diagramme de Pareto	108
Outil 34	Le QQQCCP ou système quintilien (avec vidéo )	110
Outil 35	Les 5M ou diagramme causes-effet	112
Outil 36	L'arbre des causes	116
Outil 37	La grille de décision	118
Outil 38	Le QRQC (Quick Response Quality Control)	122
Outil 39	La fiche d'action corrective et préventive	124
Dossier 7	Écouter les clients (avec vidéo )	126
Outil 40	L'entretien libre	128
Outil 41	Le diagramme des attentes clients	130
Outil 42	Le diagramme de Kano	132
Outil 43	Le parcours client	134
Outil 44	Le traitement des réclamations clients	136
Dossier 8	Maîtriser la conception et la production	138
Outil 45	L'analyse fonctionnelle du produit	140
Outil 46	L'AMDEC produit	142
Outil 47	L'AMDEC processus	144
Outil 48	Le SPC	146
Outil 49	Le calcul de capacité	148
Outil 50	Les cartes de contrôle	150
Outil 51	Le plan de contrôle ou de surveillance	152
Outil 52	Les 5S (avec vidéo )	154
Outil 53	La sélection et le suivi des fournisseurs	156
Dossier 9	Animer la qualité au quotidien	158
Outil 54	L'analyse typologique du personnel	160
Outil 55	Le SONCAS	162
Outil 56	Le flash info qualité	164
Outil 57	Le plan de communication	166
Outil 58	La balance gains-pertes	170
Outil 59	La grille SVP	172
Dossier 10	Nos propres outils de sensibilisation : explorons le REV	174
Outil 60	Le jeu : Qui veut améliorer la qualité ?	176
Outil 61	Les 7 réflexes clés	178
Outil 62	Le blason de la qualité	180
Outil 63	Le forum de la qualité	182
Outil 64	La pocket card	184
Outil 65	Le rapport d'étonnement	186
Outil 66	Le nez de clown de la qualité	188
	Bibliographie	190

La Boîte à outils, mode d'emploi



Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

- 1 Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
- 2 Photographiez le QR code avec votre mobile.
- 3 Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Les outils sont
classés par dossier

DOSSIER
7

ÉCOUTER LES CLIENTS

L'écoute client est le fondement de la démarche qualité.

La satisfaction des besoins des clients est une des finalités du système qualité. Il est donc fondamental de recueillir régulièrement leurs attentes, de les enregistrer (qualité attendue), de les traduire dans le langage de l'entreprise (qualité programmée). La maîtrise des processus garantit le respect de cette planification (qualité réalisée). Enfin, la maîtrise sera mesurée par le niveau réel de satisfaction des clients (qualité perçue). C'est la logique du client au client.

Entretiens

Analyse des risques
Parcours clients
Processus
Procédures

Qualité attendue : écoute client

Qualité programmée

Qualité perçue

Qualité réalisée

Contrôle

Enquête de satisfaction

Domaine du client

Domaine de l'entreprise

<http://goo.gl/ADLXG>

Philippe Peter vous présente les outils qu'il utilise dans son entreprise pour satisfaire les clients.

© Creative Soft, © Lemois, © OCHA Visual Information Unit - The Noun Project

- 126 -

DOSSIER
7

LES OUTILS

Les fondamentaux de l'écoute client

L'écoute client représente une base incontournable sur laquelle se construit le système qualité. Une des meilleures façons de recueillir les attentes des clients reste les **interviews libres en face-à-face**. L'analyse qualitative de ces échanges permet de construire le diagramme des attentes.

Ce diagramme peut être ensuite utilisé de différentes façons :

- ✦ croisé avec les processus (voir dossier 5), il permet de s'assurer que les processus définis dans la cartographie sont en mesure de répondre aux attentes des clients ;
- ✦ croisé avec les indicateurs qualité en place, il permet de s'assurer que l'entreprise dispose bien des mesures nécessaires pour vérifier que chacune des attentes est prise en compte et satisfaite (matrice de la qualité) ;
- ✦ il est aussi utilisé comme base de construction de l'enquête de satisfaction client (voir dossier 1).

Les attentes clés sont à identifier tout au long du parcours clients

Ce parcours est celui qu'emprunte le client dans l'entreprise mais aussi à l'extérieur et au cours duquel il va construire sa perception de la performance de l'entreprise.

Le **scénario du pire** nous permet d'anticiper les défaillances qui pourraient affecter sur ce parcours la satisfaction des clients. En prévention, des bonnes pratiques formalisées ou non sous forme de procédures garantissent une expérience client positive.

Enfin les attentes sont classées en trois catégories selon le **diagramme de Kano** : attentes obligatoires, proportionnelles ou attractives.

En conclusion, écouter le client, utiliser au bon sens du terme « le client », prendre en compte la voix du client content ou mécontent pour construire et améliorer son système qualité, sont des réflexes incontournables dans une démarche qualité.

Pour compléter ce dossier d'écoute client, nous vous conseillons également de vous reporter au dossier 1, sur le diagnostic qualité, avec les enquêtes de satisfaction (outil 2), le mapping satisfaction client (outil 51).

40 L'entretien libre 128

41 Le diagramme des attentes clients 130

42 Le diagramme de Kano 132

43 Le parcours client 134

44 Le traitement des réclamations clients 136

- 127 -

L'intérêt de la thématique
vu par un expert

Un menu déroulant
des outils

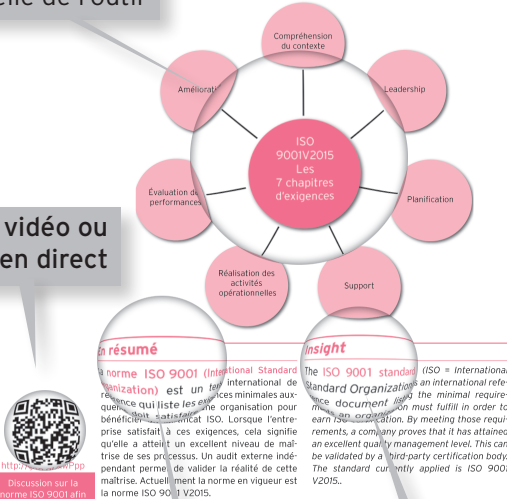
OUTIL 18

La norme ISO 9001 V2015

UN RÉFÉRENTIEL INTERNATIONAL D'ORGANISATION EN MATIÈRE DE QUALITÉ

La représentation visuelle de l'outil

Une vidéo ou un lien direct



L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

DOSSIER 4 ÊTRE CONFORME À LA NORME ISO 9001 V2015

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif, pour une entreprise qui s'engage dans une démarche de certification ISO 9001, est soit de conforter une démarche qualité déjà existante, soit d'initier cette démarche à l'occasion de ce projet. C'est souvent également une solution pour donner une motivation supplémentaire au personnel de l'entreprise en matière de bonnes pratiques quotidiennes.

Contexte

Certaines entreprises sont amenées à se faire certifier pour des raisons purement commerciales, sous la pression de leurs clients, qui exigent de leur part un minimum de sérieux en matière de qualité. D'une manière générale, la certification doit être bien expliquée en interne en la présentant comme une opportunité de progrès pour l'ensemble des équipes, plutôt qu'une obligation pour satisfaire les clients ou la réglementation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Dix-huit mois à deux ans en moyenne sont nécessaires pour obtenir la certification ISO 9001 attribuée par un organisme indépendant et accrédité.
- Préparer, puis valider en comité de direction, l'intérêt et les objectifs de la démarche.
- Définir les grandes étapes et le planning.
- Communiquer en interne sur la démarche en mettant en évidence les avantages et en rassurant sur le travail à effectuer.
- Réaliser un audit à blanc pour diagnostiquer les écarts par rapport à la norme et construire un plan d'action. Déployer les actions pour mettre l'entreprise au niveau des exigences de la norme (plan d'action qualité).
- Réaliser un audit à blanc final pour vérifier que le niveau est atteint.

- Valider ces résultats et le plan d'action complémentaire en comité de direction.
- Vivre l'audit externe de certification et fêter le succès.
- Programmer le plan de progrès continu pour consolider la démarche.

Méthodologie et conseils

Nous conseillons de travailler en approche processus et de s'approprier la culture de l'entreprise pour décrire ses processus en répondant à la question : quels sont les métiers de base ? La simplicité doit être le leitmotiv permanent. Le vocabulaire à utiliser pour expliquer la norme ISO 9001, décrit les pratiques et écrit les règles est celui de l'entreprise, pas celui du texte de référence. Par exemple, éviter non-conformité si le personnel est habitué d'incidence. Communiquer sur des résultats et tages plutôt que sur des moyens à œuvre ou des règles à respecter.

Avantages

Le référentiel de certification étant international, utiliser la norme ISO 9001 comme guide en matière de qualité donne un langage commun à tous. Le minimum de « base continue » en matière de qualité est garanti à tous les clients. Incidents, traçabilité, écarts, non-conformités, progrès.

Précautions à prendre

- Ne pas mettre de pression excessive sur les équipes au moment des audits. La démarche de certification peut être perçue par le personnel comme contraignante.
- Considérer plutôt ce moment comme un challenge collectif à réussir.
- Ne pas associer systématiquement les termes normes et qualité.

OUTIL 18

Une signalétique claire

comment elle prend en compte ces exigences au sein de son organisation.

Les apports de l'outil et ses limites

La norme ISO 9001 V2015

SUITE OUTIL 18 →

OUTIL 18

La norme ISO 9001 V2015

Comment être plus efficace ?

Rappeler les fondations du projet

La conduite d'un chantier de certification peut être très utile pour remettre en cause certaines pratiques internes en repensant la façon dont le personnel ce sur quoi se fonde le projet. Ce n'est pas un projet « à part », il s'agit progressivement d'aligner la plupart des indicateurs de processus sur les indicateurs opérationnels effectivement utilisés. Par exemple, pour le processus de bord processus, il faut retrouver, de la mise en œuvre de la certification, les indicateurs utilisés par les équipes pour mesurer la qualité (que par les clients).

Après quelques semaines de certification, on peut utiliser le terme de degré de maturité avancé pour qualifier un système qualité certifié et en même temps parfaitement cohérent avec le reste de l'organisation. Dans une étape préalable, on aura également simplifié la présentation de la cartographie des processus pour aboutir à une douzaine de processus suivants ; ce qui rend la lecture et la communication interne plus efficace.

Les bonnes questions à se poser
Pour mener à bien le projet et faire en sorte que l'impact de la certification ISO soit un accélérateur de la démarche qualité et non une opération menée par la direction qualité avec son langage et ses méthodes pour obtenir un diplôme, il faut répondre aux questions suivantes :

- Quels sens donnons-nous à la démarche ?
- Quel engagement sommes-nous prêts à prendre vis-à-vis de nos clients ?
- Quels messages sont à privilégier selon les métiers auxquels on s'adresse ?

- Comment transformer les audits en moments d'échange et de progrès ?
- Comment réaliser une revue de direction qui fasse bouger les positions des différents services pour plus de solidarité ?
- À quel moment est-il bon de communiquer pour obtenir la mobilisation et l'engagement souhaités ?

Pratiquer pour la certification comme pour une démarche de marketing

Utiliser le leasing, l'envoi de mails à tout le personnel contenant des quiz sur la qualité, communiquer les résultats de manière originale. Enfin, la mise en ligne d'un intranet qualité centré sur les résultats en matière de qualité et dans lequel on retrouve « l'essentiel des bonnes pratiques » est un facteur clé de succès. Les visiteurs internes de l'entreprise y trouvent condensées les informations de base dont ils ont besoin pour répondre à un client, monter un dossier ou préparer une réunion.

La connaissance des exigences de la norme par le responsable qualité est importante, il se doit d'être le garant de la conformité en tenant compte des spécificités du métier. Il utilise la norme pour faire progresser son entreprise, améliorer la perception de la qualité par les clients et non pour enfermer l'organisation dans des contraintes sans valeur ajoutée.

DOSSIER 4 ÊTRE CONFORME À LA NORME ISO 9001 V2015

CAS du Contenu de la Norme ISO 9001 V2015

SOMMAIRE DE LA NORME ISO 9001 V2015

CHAPITRE 1 : Domaine d'application CHAPITRE 2 : Normes normatives CHAPITRE 3 : Termes et définitions de la norme CHAPITRE 4 : Contexte de l'organisation - Compréhension de l'organisation et de son contexte - Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées - Système de management de la qualité et processus associés CHAPITRE 5 : Leadership - Responsabilité et Engagement de la direction - Orientation client - Politique qualité - Planification - Mises, responsabilités et autorités au sein de l'organisme CHAPITRE 6 : Planification - Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités - Objectifs qualité et planification pour les atteindre - Planification des modifications CHAPITRE 7 : Soutien - Généralités - Ressources humaines - Infrastructures - Environnement pour la mise en œuvre des processus	- Ressources pour la surveillance et la mesure - Gestion des connaissances - Compétence - Sensibilisation - Communication - Informations documentées CHAPITRE 8 : Réalisation des activités opérationnelles - Planification et maîtrise opérationnelle - Déterminations des exigences relatives aux produits et aux services - Conception/Développement de produits et de services - Maîtrise des produits et services fournis par des prestataires externes - Production et prestation de service - Libération des produits et des services - Maîtrise des éléments de sortie de processus, des produits et services non conformes CHAPITRE 9 : Mesure, analyse et amélioration - Surveillance, mesure, analyse et amélioration (Satisfaction du client, analyse et évaluation) - Audit interne - Revue de direction CHAPITRE 10 : Amélioration - Non conformité et actions correctives - Amélioration continue
---	---

Comment répondre aux exigences de la norme ?

Si la norme ISO 9001 comprend dix chapitres, les exigences à appliquer ne portent que sur sept (chapitres 4, 5, 6, 7, 8, 9 et 10). Il est important de comprendre que la norme n'impose pas de moyens précis à mettre en œuvre dans l'entreprise pour être conforme à ses exigences, mais définit seulement des bonnes pratiques, au sens large, à appliquer.

Par exemple, elle exige de mesurer la satisfaction des clients : l'entreprise peut choisir de réaliser une enquête, de s'appuyer sur les évaluations réalisées par ses clients ou de travailler dans un premier temps sur les réclamations clients. Le premier travail à réaliser est donc d'assimiler l'exigence de la norme, d'en comprendre le sens et l'intérêt, puis de chercher comment au sein de votre entreprise vous allez y répondre, de choisir les moyens les plus adaptés.

OUTIL 18

Un cas pratique commenté

La norme ISO 9001 V2015

1 RÉALISER UN DIAGNOSTIC QUALITÉ

« La complexité existe quand notre niveau de connaissance ne nous permet pas d'apprivoiser l'ensemble des informations. »

Edgar Morin

Une démarche qualité a comme principe l'amélioration continue, rythmée par les quatre étapes du PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) que nous verrons dans le dossier 2. Avant d'engager des plans de progrès, il est indispensable de réaliser un diagnostic de l'entreprise, d'en analyser son contexte. Le but est de disposer d'éléments objectifs pour mesurer son niveau de performance qualité.

Cette étape indispensable évite de s'engager dans des axes de progrès qui ne seraient pas prioritaires. Selon les orientations données par la direction, ce diagnostic prend des dimensions variables et les outils utilisés sont différents.

Nous vous proposons ici un panorama complet des outils du diagnostic qualité

› **La prise en compte de la dimension économique.** La mesure des coûts de non-qualité est une dimension du diagnostic. Cette approche permet d'évaluer les coûts de dysfonctionnement qualité au sein de l'entreprise. La mesure des coûts est indispensable si l'on souhaite améliorer en priorité la rentabilité. Cette étude va induire de travailler aussi sur les gaspillages.

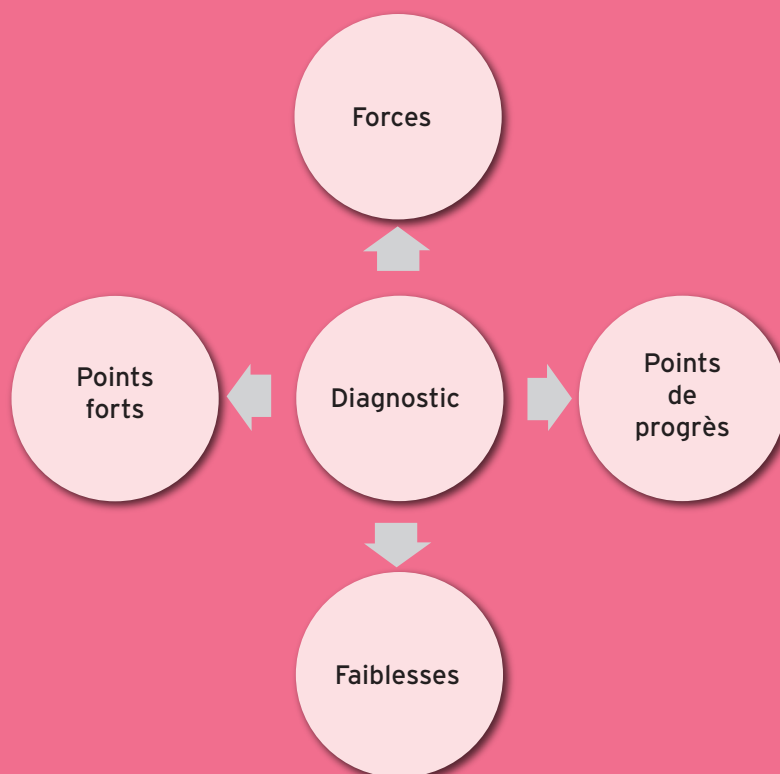
› **Un état des lieux de la satisfaction client.** En premier lieu, la priorité est donnée au client : que pense aujourd'hui le client de notre entreprise ? Comment juge-t-il notre produit, notre prestation ? A-t-il envie de vous recommander ? Cette analyse a pour but de faire rentrer la voix du client dans l'entreprise et d'engager des actions de progrès.

› **Un regard objectif sur l'organisation.** Réaliser un diagnostic interne, c'est repérer les dysfonctionnements récurrents. C'est aussi étudier comment travaillent ensemble les différents services et évaluer l'efficacité des interfaces entre les services. Il est bien sûr possible de zoomer sur un processus pour en faire un état des lieux complet.

› **L'audit qualité de l'entreprise.** L'audit qualité est un examen de l'organisation de l'entreprise pour vérifier sa conformité par rapport à un référentiel, par exemple l'ISO 9001. Une entreprise qui vise la certification effectuera un audit à blanc pour identifier les écarts à lever.

Un panorama complet et pertinent

À l'issue de l'état des lieux, quels que soient les outils choisis, l'entreprise dispose d'un bilan objectif qui met en évidence ses points forts, ses axes de progrès. Elle y trouve aussi ses forces et ses faiblesses.



LES OUTILS

1	Le coût d'obtention de la qualité.....	12
2	L'enquête de satisfaction client	16
3	NPS (Net Promotor Score).....	18
4	La relation client-fournisseur interne	20
5	Le mapping satisfaction client	22
6	La fiche de dysfonctionnement	24
7	L'analyse de processus.....	26
8	L'audit à blanc	30

Le coût d'obtention de la qualité

LE JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE DÉPENSES ET GAINS

Voici un exemple de calcul des coûts d'obtention de la qualité (COQ) sur 6 mois dans une entreprise de production de pièces mécaniques.

Coûts de non-qualité		Coûts qualité	
Coûts de non-qualité interne (CNI) Défaillances détectées en interne	Coûts de non-qualité externe (CNE) Défaillances détectées par le client	Coûts de prévention (CP)	Coûts de contrôle (CC)
Rebut : 290 k€ Retouches : 200 k€ Réunions litiges : 30 k€ Coûts destruction : 80 k€	Coûts traitement réclamations : 120 k€ Visites commerciaux : 30 k€ Avoirs : 150 k€	Formation : 50 k€ Actions correctives : 120 k€ Réunions progrès : 30 k€	Contrôle réception : 100 k€ Contrôle en cours : 200 k€ Contrôles finaux : 70 k€ Métrologie : 30 k€
Total : 600 k€	Total : 300 k€	Total : 200 k€	Total : 400 k€
Totaux coûts de non-qualité : 900 k€ (6 % CA)		Totaux coûts qualité : 600 k€ (4 % CA)	
Total coût d'obtention de la qualité (COQ) : 10 % CA			

En résumé

La méthode dite des « **coûts d'obtention de la qualité** » permet de comprendre et de constater comment s'équilibrent les coûts occasionnés par la non-qualité et ceux liés aux dépenses pour assurer la qualité.

Insight

The so-called "**quality achievement cost**" method is a tool for understanding and identifying the balance between the costs caused by a failure to meet quality standards and expenditure on ensuring quality.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La mesure des coûts liés à la qualité permet de parler le langage de la direction : le langage financier.

Elle permet surtout de démontrer le retour sur investissement de la démarche qualité et donc de la rendre légitime.

Contexte

Cet outil permet de repérer les pertes financières liées à la non-qualité et d'assurer le suivi de la rentabilité.

Les coûts d'obtention de la qualité (COQ) comprennent deux grandes rubriques :

- les coûts de non-qualité (CNQ) qui mesurent les coûts des défaillances ;
- les coûts qualité (CQ) qui regroupent les dépenses engagées pour assurer la qualité (contrôle et de prévention).

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

$$\text{CQ} = \text{prévention} + \text{contrôle}$$

$$\text{CNQ} = \text{défaillances internes} + \text{externes}$$

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Déterminer la nature des coûts par rubrique :
 - **coûts de contrôle** : dépenses réalisées pour contrôler les produits (en entrée, en cours, contrôle final) et mesurer la satisfaction des clients. Ils incluent aussi les coûts de métrologie ;
 - **coûts de prévention** : dépenses réalisées pour prévenir les non-conformités : mise en œuvre d'actions préventives et/ou correctives (formation, sensibilisation, rédaction de procédures...) ;
 - **coûts de non-qualité externe** : dépenses occasionnées par le traitement des réclamations clients (indemnités, avoirs, temps passé...) ;
 - **coûts de non-qualité internes** : dépenses occasionnées par le traitement des non-conformités détectées en interne (temps passé pour traiter

le produit non conforme, rebuts, retouches...). Au sens large, coûts des MUDAS (gaspillages) : sur-qualité, production excessive, attente produit, transport, manutention, opérations inutiles.

- Organiser la collecte des informations : on peut inclure à la fois du temps passé, mais aussi le coût des produits jetés, ou encore, les coûts des moyens utilisés (pour le contrôle, par exemple).
- Globaliser l'information par rubrique et se poser les questions suivantes : combien représentent les coûts de non-qualité et comment évoluent-ils dans le temps ? Les dépenses engagées permettent-elles de faire chuter les coûts de non-qualité ? Le contrôle est-il efficace ?

Méthodologie et conseils

Il faut s'appuyer sur le contrôle de gestion.

Mieux vaut ne pas chercher à obtenir un COQ précis mais plutôt l'évaluer.

Pour être efficace rapidement, on s'attache à réfléchir au préalable sur ses rubriques clés, les plus importantes par activité ou processus. Le mieux est d'exprimer le COQ en pourcentage du chiffre d'affaires.

Attention aussi quand on compare des COQ entre usines d'un même groupe : les rubriques sont-elles les mêmes ?

La mesure des coûts de non-qualité n'est pas une exigence de la norme ISO 9001 mais un impératif des référentiels automobile (ISO TS).

Avantages

- Cet outil aborde une dimension factuelle et financière de la qualité.
- Il permet de crédibiliser la démarche qualité.
- Il sensibilise les managers à la valeur ajoutée du système qualité

Précautions à prendre

- Se concentrer sur les rubriques les plus importantes (rebut, produits jetés ou détruits, retouches dans les industries, réclamations, avoirs pour les services, par exemple).
- Veiller à simplifier la présentation des coûts pour les collaborateurs moins familiarisés avec cette approche.

Le coût d'obtention de la qualité

Comment être plus efficace ?

Voici quelques informations sur les différentes rubriques.

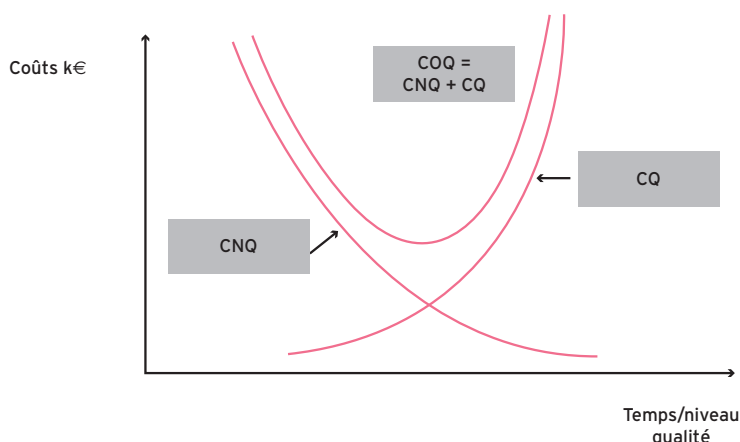
Répartition des coûts	Éléments de coûts
Prévention	Coûts des temps passés en réunion (résolution de problème, actions correctives et préventives, rédaction de documents) Coûts des formations, des campagnes de sensibilisation Heures de rédaction de documents
Contrôle	Temps passé en contrôle (réception, en cours ou en final) Coûts du matériel de contrôle, des consommables Coûts de la métrologie
Non-conformités externes	Coûts du traitement administratif de la réclamation Coûts des indemnités, des avoirs, des déplacements chez le client Coûts du remplacement produit
Non-conformités internes	Coûts des produits déclassés, rebutés ou retouchés Coûts des destructions Coûts des heures passées en réunion pour décider des traitements des produits non conformes Coûts des MUDAS (gaspillages) : sur-qualité, sur-stock, opérations inutiles

Le calcul du COQ permet d'étudier les évolutions respectives des rubriques.

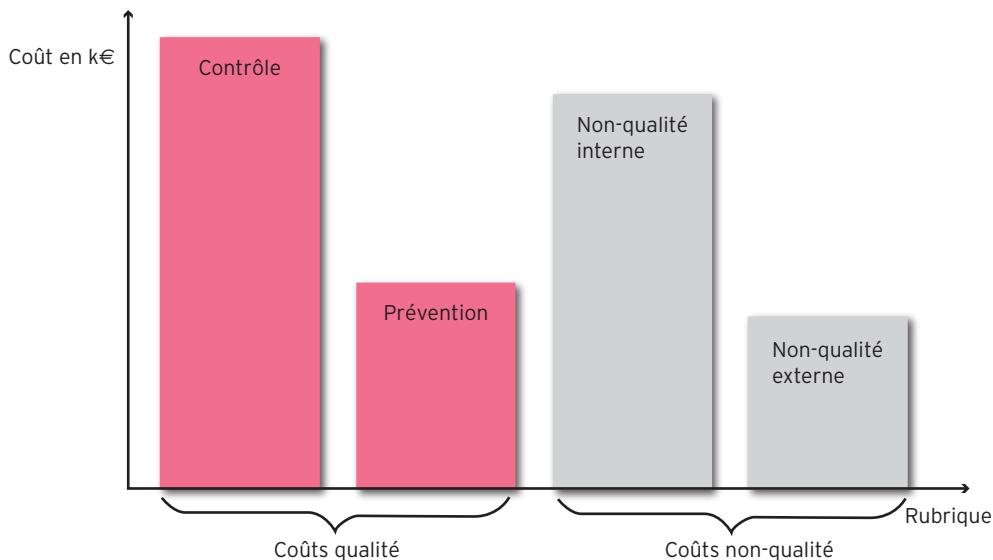
Une entreprise qui entame une démarche qualité espère qu'avec le temps, les coûts de non-qualité vont diminuer.

Le total des deux rubriques va donc baisser puis augmenter. On visera un COQ minimum qui dépend bien sûr du type d'entreprise.

On analysera aussi l'évolution des rubriques prises simultanément.



La méthode du COQ est une approche économique de la qualité qui permet de concilier satisfaction client et rentabilité de l'entreprise.

EXEMPLE d'Analyse du coût d'obtention de la qualité**VISUALISATION DES COÛTS D'OBTENTION DE LA QUALITÉ
D'UNE ENTREPRISE DE PRODUCTION****Quelle information nous donne ce graphique ?**

Cette entreprise investit beaucoup en contrôle, ce qui lui permet de détecter la non-qualité interne qui représente une somme importante. Cela n'empêche malheureusement pas le client d'être confronté à la non-qualité externe (coûts internes élevés) : c'est une anomalie.

Quelles actions entreprendre ?

Augmenter ponctuellement les contrôles pour protéger efficacement le client de la non-qualité

interne. Un contrôle efficace se traduit par la baisse de la non-qualité externe mais augmentera dans un premier temps le coût du contrôle et celui de la non-qualité détectée en interne. Puis, investir dans la prévention, travailler sur les causes d'apparition des non-conformités pour diminuer les coûts de non-qualité et enfin optimiser son plan de contrôle et ses coûts. Dans un COQ idéal, la prévention est la rubrique la plus coûteuse. ■

L'enquête de satisfaction client

EXEMPLE DE FORMULAIRE D'ENQUÊTE DE SATISFACTION

Êtes-vous satisfait de nos services ? Votre avis nous intéresse !

Merci de nous accorder quelques minutes pour nous faire part de votre sentiment.

					Commentaires
Notre accueil					
Le traitement de votre demande					
Nos conseils					
Notre agence					
Votre impression globale					

Recommanderiez-vous notre agence ?

Quelle(s) suggestion(s) aimeriez-vous nous faire ?

.....

.....

.....

En résumé

L'enquête de satisfaction est le seul moyen objectif pour mesurer la qualité perçue par les clients. C'est donc un des outils les plus précieux des équipes qualité qui leur permettra d'engager un plan d'action pertinent.

Insight

The *satisfaction survey* is the only objective means of measuring customers' perception of quality. It is therefore one of the key tools that allows quality teams to draw up an appropriate action plan.