

QUALITÉ FONCTIONNELLE

► Client, je t'aime !



► PAR CHRISTIAN DOUCET⁽¹⁾

Le but de l'entreprise est de satisfaire ses clients, et cela un peu par plaisir mais aussi et surtout pour vendre et prospérer. Et c'est bien entendu l'un des objectifs fondamentaux des démarches qualité.

Or bien des organismes oublient ou donnent l'impression d'oublier cet objectif primordial. Pourquoi et comment réagir ?

Plusieurs raisons sont souvent constatées :

Il est difficile de se voir à la fois de l'intérieur et de l'extérieur. Plongée dans ses difficultés internes, l'entreprise sous-estime fréquemment les problèmes de ses clients : qu'est un retard d'une journée dans l'envoi de matériels pour le magasin qui a dû se battre face à une grosse arrivée qui a encombré l'entrepôt plusieurs jours, alors que ce délai imprévu a conduit chez le client à une livraison hors planning, avec le réceptionniste absent, le magasin fermé... ?

Qu'est l'oubli d'une pièce détachée pour l'expéditeur qui en traite chaque jour des milliers, alors que cette pièce est "vitale" pour le client et que son absence paralyse toute son action ? Qu'est un interlocuteur rapidement "expédié" par un commercial surchargé par vingt communications à l'heure alors que cette communication est "unique" pour son prospect, qui se jure bien de chercher ailleurs ?

Les démarches qualité renforcent parfois ce défaut

Les démarches qualité renforcent parfois ce phénomène au lieu de le corriger par leur aspect quelquefois trop normatif et "administratif". Ainsi ne pourra-t-on plus dépanner rapidement le client en panne le vendredi soir car il faut au préa-

lable un bon de commande, puis une imputation sur l'ordinateur, enfin un bon de livraison en bonne et due forme, avec toutes les signatures ad-hoc. Et le client attend pendant ce temps...

Combien de clients ne constatent-ils pas que la qualité des services est dégradée dans certaines entreprises certifiées, notamment sur le plan de la réactivité et de la disponibilité ?

En fait il faut "revenir" sur terre et ne pas imposer de la rigueur par principe, mais savoir le faire à bon escient. Ainsi, dans l'exemple précédent, la vraie rigueur n'est pas celle qui interdit de livrer immédiatement le client le vendredi soir mais au contraire celle qui permet de façon sûre, grâce à une procédure légère et réactive (prévoyant par exemple de régulariser la partie administrative le lundi matin).

(1) Christian DOUCET est auteur de plusieurs livres consacrés à la qualité (La Maîtrise de la qualité, techniques et méthodes, EME, 1987) ; La certification des systèmes d'assurance de la qualité, La Documentation Française (rapport pour le Ministère de l'Industrie, 1986) ; La Construction de la qualité des matériels et systèmes complexes, Éditions de l'ENSTA, 1973 ; plus divers ouvrages techniques), il a été l'un des instigateurs initiaux de la certification ISO 9000 en France et joue un rôle actif dans le domaine, tout en luttant contre ce qu'il estime être "une dérive formaliste et procédurière".

La qualité, c'est en fait l'image qu'a le client du produit dans sa tête

La définition normative de la qualité est également restrictive en limitant la qualité à la satisfaction des besoins. En réalité c'est le client qu'il faut satisfaire et cela implique toute une dimension psychologique de communication, de compréhension...

La qualité c'est en fait l'image qu'a le client du produit dans sa tête. Limiter les démarches qualité à la satisfaction des besoins conduit à des approches trop limitées au plan technique. Or la dimension psychologique est souvent essentielle. Le client doit trouver du plaisir à utiliser le produit, à contacter l'entreprise, à en parler à ses amis...

Le prix est aussi essentiel. Il ne faut pas tomber dans le piège de croire qu'il faut avant tout vendre le moins cher possible, car c'est un faux ami. Le client fera bien entendu ses additions, et il négociera au plus juste, mais il sera aussi souvent demandeur de sécurité, de service, d'"image"... Tous les leaders le savent. Offrant une garantie de sérieux, de pérennité, de fiabilité, ils arrivent en général à vendre avec une meilleure marge que leurs concurrents tout en dominant le marché.

Toutes ces dimensions doivent être prises en compte dans les démarches qualité si on veut qu'elles soient efficaces, c'est-à-dire qu'elles conduisent à des produits et services convenant réellement aux clients et, au-delà, à un chiffre d'affaires et à une rentabilité satisfaisantes.

suite de l'article page 24 ►

Comment procéder ?

Les étapes classiques sont les suivantes :

1- Bien caractériser la production et la clientèle de l'entreprise :

- quels produits se vendent ; à qui ; peut-on classer les clients en segments homogènes ?
- quelle est la rentabilité de chaque produit, de chaque segment ? Un défaut de rentabilité doit être à priori considéré comme une non-qualité, car la situation ne peut être considérée comme normale : en effet, plus l'entreprise vend et plus elle perd de l'argent... Il s'agit donc d'un dysfonctionnement majeur à corriger.
- dans chaque segment, quelle est la problématique de percée : quels sont les concurrents, quelles sont les cibles potentielles les mieux appropriées, quels sont les critères de choix des clients, quels sont les circuits d'information, quels sont les décideurs, comment fidéliser les clients acquis... ?

Cette analyse est à faire bien entendu à partir de l'acquis et des études des services commerciaux et marketing. Elle constitue une dimension essentielle de la culture nécessaire au Responsable Qualité s'il veut savoir bien relativiser les différents objectifs qu'il devra ensuite fixer (ou qui lui seront fixés).

2- Interroger les clients et prospects, et plus généralement arriver à comprendre pourquoi ils achètent à l'entreprise, ou bien ne lui achètent pas et vont chez les concurrents.

Pour cette étude, il faut arriver à s'"externaliser" de l'entreprise et à la considérer avec l'œil du client, ce qui est souvent difficile. En ce qui nous concerne, nous le faisons régulièrement pour nos clients car nous avons constaté que ceci est pratiquement impossible pour les personnels de l'entreprise car leurs entretiens avec leurs clients ou leurs prospects sont déformés par les sous-entendus et les historiques. Quel client dira à son fournisseur potentiel qu'il n'est pas assez cher, ou bien qu'il achète à son concurrent parce que le commercial passe plus fréquemment et est plus aimable... ?



Illustration : Stanislas Burthélemy

Un observateur extérieur expérimenté et maîtrisant bien ce type d'investigation arrivera souvent à déterminer ces facteurs et à identifier à peu de frais les points essentiels à améliorer pour mieux se situer dans les attentes des clients et surpasser la concurrence. Peu impliqué dans l'action commerciale, le Responsable Qualité peut aussi le faire, à condition qu'il en ait l'expérience car, comme tout métier, une bonne efficacité pré-suppose un bon substrat de méthode et d'expertise.

Les enquêtes de satisfaction, les analyses statistiques de marché sont souvent à considérer comme des compléments, car elles révèlent rarement l'"essentiel" au sein des forêts de chiffres recueillis.

3- Ces données recueillies, il faut les analyser et en déduire, en relation avec les responsables essentiels de l'entreprise, la stratégie la plus porteuse :

- **Quels clients vise-t-on en priorité ?** : les objectifs qualité dépendront bien entendu des clients.
- **Pour quels produits ?** : ceci permet de définir la gamme de produits prioritaire
- **A quel prix ?** : une démarche qualité peut très bien se fixer pour objectif une

réduction des prix de production - tout en maintenant la qualité -

- **Avec quels objectifs de service, d'image, de relations avec les clients... ?** : il s'agit de se fixer des objectifs aussi précis que possible, sur tous les aspects utiles.
- **Comment valorisera-t-on ensuite cette qualité, c'est-à-dire comment la fera-t-on connaître aux clients ?** : il s'agit de revitaliser la prospection et l'attaquer du marché par l'entreprise.

Il s'en déduit un véritable **cahier des charges** pour la démarche qualité, et plus généralement pour toute l'entreprise, la démarche qualité devenant un réel projet d'entreprise.

Ce faisant, on applique à la lettre les exigences des normes ISO 9000 concernant la politique qualité et l'"orientation clients" du management et de l'organisation de l'organisme.

Dès qu'on se situe dans la logique des clients, le chiffre d'affaires redémarre aussitôt, avec des gains substantiels rapides, comme une puissante voiture qui trouve enfin une route dégagée

On peut bien entendu mener des certifications sans se poser de telles questions, mais c'est alors ne pas profiter de

la formidable opportunité que constitue la mise à plat de l'organisation et des méthodes de travail dans l'entreprise pour poser les "vrais" problèmes. On n'améliorera alors que le détail et non l'essentiel, et la démarche de certification devient rapidement quelque peu dérisoire aux yeux des personnels, qui sentent tous confusément qu'on se donne beaucoup de mal pour peu de résultats in fine.

Une vision dynamique et "commerciale" de la qualité permet au contraire de motiver en profondeur l'entreprise. Et on constate presque toujours (nous en avons des expériences répétées) que, dès qu'on se situe mieux dans la logique du client, le chiffre d'affaires redémarre aussitôt, avec des gains substantiels rapides, un peu comme une puissante voiture qui trouve enfin une route dégagée.

La démarche qualité devient aussi ainsi l'un des investissements des plus rentables que l'entreprise puisse trouver, et le Responsable Qualité ne peut en retirer que tout bénéfice.

1 - Entreprises, administrations, associations...
 2 - Sauf dans des cas particuliers et provisoires comme des promotions, des prix d'appel, des produits complémentaires...
 3 - Vous pouvez en trouver quelques exemples sur notre site Internet : www.doucetconseil.fr