

LA BOÎTE À OUTILS

DE LA

QUALITÉ

LA BOÎTE À OUTILS

LA BOÎTE À OUTILS

DE LA QUALITÉ

Florence Gillet-Goinard
Bernard Seno

5^e édition

68 outils
clés en main

+ **3** vidéos
d'approfondissement

+ **2** compléments
Excel en ligne


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 l'expérience client*, Dunod, 2021
F. Gillet-Goinard et L. Maimi, *La boîte à outils pour animer vos réunions*, Dunod, 2022
F. Gillet-Goinard et C. Monar, *La boîte à outils Santé-sécurité-environnement*, Dunod, 2019

Maquette de la couverture et de l'intérieur : mokmok.agency
Mise en page : Belle Page

Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites Internet proposés dans cet ouvrage, n'engagent pas la responsabilité de Dunod Éditeur, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. Dunod Éditeur ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

<p>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.</p> <p>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</p>		<p>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).</p>
--	---	---

© Dunod, 2023
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN : 978-2-10-085239-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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.

VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

Boîte à outils

Des outils
classés par
dossiers
thématiques

5
DOSSIER

IMAGE DE ET NOTORIÉTÉ

“
Être le meilleur est bien,
car tu es le premier.
Être unique est encore mieux
car tu es le seul.”
Wilson Kanadi

Une présentation
visuelle de chaque outil

Exercices

DOSSIERS 1, 2, 3, 4, 5

EXERCICE 1 : PRÉLIMBRES DE CONCENTRATION

- Fermez les yeux, représentez-vous le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Représentez-vous le chiffre 2. Continuez ainsi jusqu'à 10.

EXERCICE 2 : LA MÉTHODE DE « L'ÉCOUTE AVEC LE CŒUR »

» La technique se résume en cinq questions

1. Qui êtes-vous ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Qu'est-ce qui est le plus difficile pour vous ?

Outil 33

Le Personal Branding

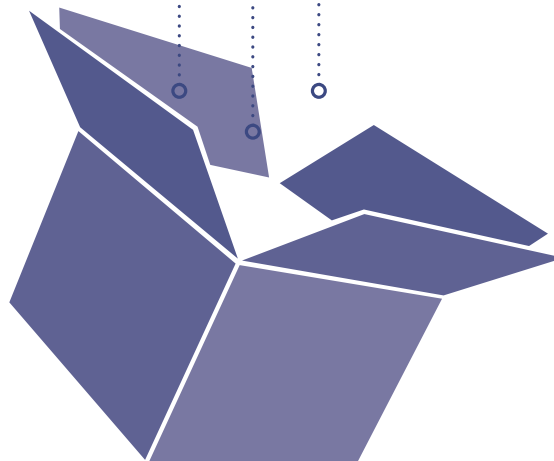
En quelques mots

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visant à contribuer à la construction de son image personnelle. En marketing de soi, le Personal Branding est l'ensemble des moyens techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire son identité, se rendre visible et se promouvoir de façon pertinente et efficace. À l'instar des entreprises qui créent des marques, les individus peuvent développer leur notoriété et travailler leur image. Il est possible d'être utile de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE POUR LE CLIENT

Composante de la valeur perçue dans l'expérience	Raisonnements apportés par l'expérience à l'origine de cette valeur
Maitrise fait économiser ou gagner de l'argent	des offres spéciales, des ventes flash, des rabais, le gagner ses clients, des départs en groupe
Temporelle fait gagner du temps ou respecte l'impérative soumettre par le client	une ouverture, une livraison, un service

Des exemples,
cas ou exercices
pour approfondir



La Boîte à outils

DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

MANAGEMENT LEADERSHIP

Agilité

Dir. N. Van Laethem

Animer vos réunions

F. Gillet-Goinard, L. Maimi

Chef de projet, 3^e éd.

J. Maes, F. Debois

Conduite du changement et de la transformation, 2^e éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, *et al.*

Innovation managériale

D. Autissier, E. Métails-Wiersch, J.-M. Peretti

Intelligence collective, 2^e éd.

B. Arnaud, S. Caruso Cahn

Leadership, 2^e éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

Management

V. Dicecca, P. Guillou

Management à distance

S. Levillain Desmarchelier

Management transversal, 2^e éd.

J.-P. Testa, B. Déroulède

Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

Manager leader

P. Bêlorgey, N. Van Laethem

Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas

Organisation, 3^e éd.

B. Pommeret

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Acheteur, 3^e éd.

S. Canonne, P. Petit

Analyse des données

C. Coron

Consultant, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Design thinking

E. Brunet

Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

Digital en entreprise

Dir. C. Lejealle

Gamification

A. Duarté, S. Bru

Innovation, 2^e éd.

G. Benoit-Cervantes

Lean, 2^e éd.

R. Demetrescoux

Négociation, 2^e éd.

P. Stern, J. Mouton

Stratégie, 4^e éd.

B. Giboin

Supply chain, 2^e éd.

A. Perrot, P. Villemus

GESTION / FINANCE / COMPTABILITÉ

Auditeur financier, 3^e éd.

S. Boccon-Gibod, E. Vilminot

Comptabilité, 3^e éd.

B. Bachy

Contrôle de gestion

C. Selmer

Qualité, 5^e éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Responsable financier, 3^e éd.

C. Selmer

Santé – Sécurité – Environnement, 4^e éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

RESSOURCES HUMAINES / FORMATION

Accompagnement professionnel

M.-L. Barthélémy, H. Le Pennec

Chief Happiness Officer

A. Motte, S. Larabi, S. Boutet

Coaching, 3^e éd.

B. Ammiar, O. Kohneh-Chahri

CSE, 2^e éd.

A.-L. Smaguine

Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

Facilitation

E. Brunet, A. Monot

Formateurs, 4^e éd.

F. Bouchut, F. Cuisiniez, I. Cauden, *et al.*

Gestion des conflits, 3^e éd.

J. Salzer, A. Stimec

Ressources Humaines, 3^e éd.

A. Haegel

Télétravail

G. Epitalon, F. Gault, C. Rabineau

MARKETING / COMMUNICATION

Communication, 4^e éd.

B. Jézéquel, P. Gérard

Community manager, 2^e éd.

C. Pellerin

Conférencier, 2^e éd.

C. Morlet, B. Deloupy

Écrire pour le web, 2^e éd.

M. Gani

Facebook Ads et Instagram Ads

C. Pellerin

Génération de Leads

P. Gastaud

Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, P. Gastaud

Instagram

C. Pellerin

LinkedIn

J. Pibourret

Marketing, 4^e éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

Marketing digital, 2^e éd.

S. Truphème, P. Gastaud

Marketing vidéo

T. Gasio

Podcast

V. Béjot

Réseaux sociaux

C. Pellerin

SEO

B. Thiers

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Commercial, 3^e éd.

P. Bêlorgey, S. Mercier

E-commerce, 2^e éd.

C. Delabre

Expérience client, 3^e éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

Librairie

C. Meneghetti, J.-C. Millois

ENTREPRENEURIAT

Création d'entreprise, éd. 2023

C. Léger-Jarniou, G. Kalouiss

Crowdfunding

N. Dehorter, F. Clodic-Tanguy, M. Dubois

Freelance

S. Moran

Levée de fonds

D. Bernard, C. Tremblais, A. Magnin, *et al.*

Micro-entrepreneur, 2^e éd.

C. Selmer, J. Hellart

EFFICACITÉ / BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Améliorer sa mémoire et sa concentration

X. Delengaigne, C. Maitre

Bien-être au travail, 2^e éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

Confiance en soi

A. Leibovitz

Créativité, 3^e éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

Développement personnel

L. Lagarde

Écrits professionnels

V. Le Broussois

Efficacité professionnelle, 2^e éd.

P. Bêlorgey

Gestion du stress, 2^e éd.

G. du Penhoat

Gestion du temps, 2^e éd.

P. Bêlorgey

Intelligence émotionnelle, 2^e éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

Mind mapping, 2^e éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

Orthographe

A. Ponsionnet

Pensée visuelle

C. Tsiang, B. Lhuillier

Personal Branding

S. Moran, N. Van Laethem

Prendre la parole en public

A. Leibovitz

Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

Relaxation

L. Histel-Barontini

Santé au travail

C. Vasey

Soft skills

N. Van Laethem, J.-M. Josset

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 xx^e, leur soient une aide précieuse dans leur activité professionnelle.

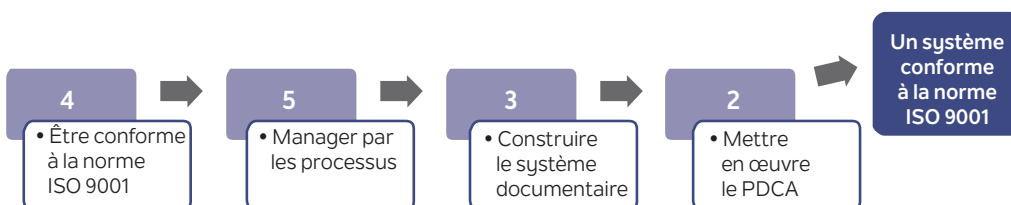
Avant-propos

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

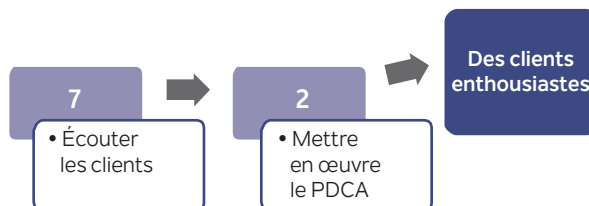
Que l'on choisisse d'agir en priorité en production ou de s'engager dans une démarche de certification ISO 9001, le système qualité mis en place doit apporter de la valeur à la fois aux clients de l'entreprise, en améliorant la qualité des produits et des services délivrés, aux actionnaires, en diminuant 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.

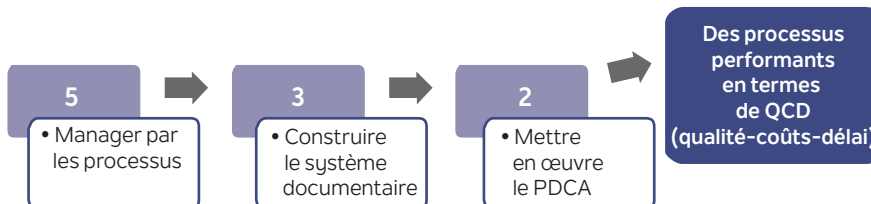
Vous désirez engager une **démarche de certification ISO 9001** : découvrez en priorité les dossiers 4, 5, 3 et 2.



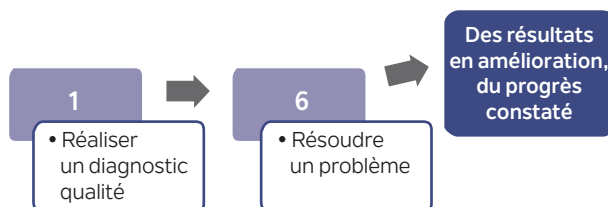
Vous désirez engager une **démarche centrée sur vos clients** : attaquez les dossiers 7 et 2.



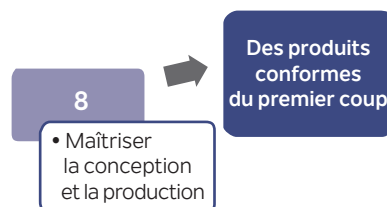
Vous désirez déployer un **management par les processus**, lisez les dossiers 5, 2, 3.



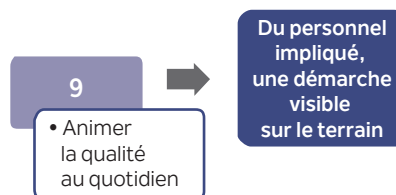
Vous désirez déployer une **démarche d'amélioration continue** : concentrez-vous sur les dossiers 1 et 6.



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



Enfin, vous cherchez à **dynamiser votre démarche qualité** : le dossier 9 vous est destiné !



Sommaire des vidéos et compléments

Certains dossiers et outils sont accompagnés de vidéos, accessibles par QR codes, qui complètent, développent ou illustrent le propos :

- Mettre en œuvre le PDCA (dossier 2)
- La politique qualité (outil 9)
- Le chantier-minute (outil 67)

Des fichiers complémentaires sont disponibles en ligne sur la page de l'ouvrage
<https://www.dunod.com/ean/9782100852390>

- Plan d'action type de certification ISO 9001 (outil 26)
- Matrice pour décrire et piloter un processus (dossier 5)

Sommaire

	Remerciements	7
	Avant-propos	8
DOSSIER 1	RÉALISER UN DIAGNOSTIC QUALITÉ	12
	• <i>Outil 1</i> Le coût d'obtention de la qualité	14
	• <i>Outil 2</i> L'enquête de satisfaction client	18
	• <i>Outil 3</i> NPS (Net Promoter Score)	20
	• <i>Outil 4</i> La relation client-fournisseur interne	22
	• <i>Outil 5</i> Le mapping satisfaction client	24
	• <i>Outil 6</i> La fiche de dysfonctionnement	26
	• <i>Outil 7</i> L'analyse de processus	28
	• <i>Outil 8</i> L'audit à blanc	32
DOSSIER 2	METTRE EN ŒUVRE LE PDCA (avec vidéo)	36
	• <i>Outil 9</i> La politique qualité (avec vidéo)	38
	• <i>Outil 10</i> La Balanced Scorecard (BSC)	42
	• <i>Outil 11</i> Le tableau de déclinaison des objectifs qualité par processus	44
	• <i>Outil 12</i> Le plan d'action	46
	• <i>Outil 13</i> Le tableau de bord qualité	50
DOSSIER 3	CONSTRUIRE LE SYSTÈME DOCUMENTAIRE	54
	• <i>Outil 14</i> Le manuel qualité	56
	• <i>Outil 15</i> Les procédures	58
	• <i>Outil 16</i> Les instructions de travail ou modes opératoires	62
	• <i>Outil 17</i> La check list	64
	• <i>Outil 18</i> Le tableau des enregistrements	66
DOSSIER 4	ÊTRE CONFORME À LA NORME ISO 9001 V2015	68
	• <i>Outil 19</i> La norme ISO 9001 V2015 et la certification	70
	• <i>Outil 20</i> Le tableau client et parties intéressées	74
	• <i>Outil 21</i> L'analyse du contexte SWOT	76
	• <i>Outil 22</i> La gestion des connaissances	78
	• <i>Outil 23</i> La cartographie des risques qualité	80
	• <i>Outil 24</i> La revue de direction	82
	• <i>Outil 25</i> Les audits internes	84
	• <i>Outil 26</i> Le plan d'action de Certification ISO 9001	86
	• <i>Outil 27</i> La fiche d'évolution du SMQ (<i>change control</i>)	88
DOSSIER 5	MANAGER PAR LES PROCESSUS	90
	• <i>Outil 28</i> La cartographie des processus	92
	• <i>Outil 29</i> La fiche d'identité du processus	94
	• <i>Outil 30</i> La matrice de contribution fonctions/processus	98
	• <i>Outil 31</i> La matrice d'alignement stratégie/processus	100
	• <i>Outil 32</i> La matrice d'alignement processus/attentes	102
	• <i>Outil 33</i> L'analyse de la valeur du processus	104
	• <i>Outil 34</i> La revue de processus	108
	• <i>Outil 35</i> La mesure de maturité du processus	112

DOSSIER 6	RÉSOLUDRE UN PROBLÈME	116
	• <i>Outil 36</i> Le diagramme de Pareto	118
	• <i>Outil 37</i> Le QQOQCCP ou système quintilien	120
	• <i>Outil 38</i> Les 5M ou diagramme causes-effet	122
	• <i>Outil 39</i> La grille de décision	126
	• <i>Outil 40</i> Le QRQC (<i>Quick Response Quality Control</i>)	130
	• <i>Outil 41</i> La fiche d'action corrective et préventive	132
	• <i>Outil 42</i> La logique E/C/D	134
DOSSIER 7	ÉCOUTER LES CLIENTS	136
	• <i>Outil 43</i> L'entretien libre	138
	• <i>Outil 44</i> Le diagramme des attentes clients	140
	• <i>Outil 45</i> Le diagramme de Kano	142
	• <i>Outil 46</i> Le parcours et l'expérience client	144
	• <i>Outil 47</i> Le traitement des réclamations clients	146
DOSSIER 8	MAÎTRISER LA CONCEPTION ET LA PRODUCTION	148
	• <i>Outil 48</i> L'analyse fonctionnelle du produit	150
	• <i>Outil 49</i> L'AMDEC produit	152
	• <i>Outil 50</i> L'AMDEC processus	154
	• <i>Outil 51</i> Le SPC (<i>Statistical Process Control</i>)	156
	• <i>Outil 52</i> Le calcul de capacité	158
	• <i>Outil 53</i> Le plan de contrôle ou de surveillance	160
	• <i>Outil 54</i> Le poka yoke	162
	• <i>Outil 55</i> Les 5S	164
	• <i>Outil 56</i> La sélection et le suivi des fournisseurs	166
DOSSIER 9	ANIMER LA QUALITÉ AU QUOTIDIEN	168
	• <i>Outil 57</i> L'analyse typologique du personnel	170
	• <i>Outil 58</i> Le SONCAS	172
	• <i>Outil 59</i> La grille SVP	174
	• <i>Outil 60</i> La balance gains-pertes	176
	• <i>Outil 61</i> Le plan de communication	178
	• <i>Outil 62</i> Le flash info qualité	182
	• <i>Outil 63</i> Le jeu : « Qui veut améliorer la qualité ? »	184
	• <i>Outil 64</i> Les 7 réflexes clés	186
	• <i>Outil 65</i> Le blason de la qualité	188
	• <i>Outil 66</i> Le forum de la qualité	190
	• <i>Outil 67</i> Le chantier-minute (avec vidéo)	192
	• <i>Outil 68</i> Le nez de clown de la qualité	194
	Bibliographie	197

1

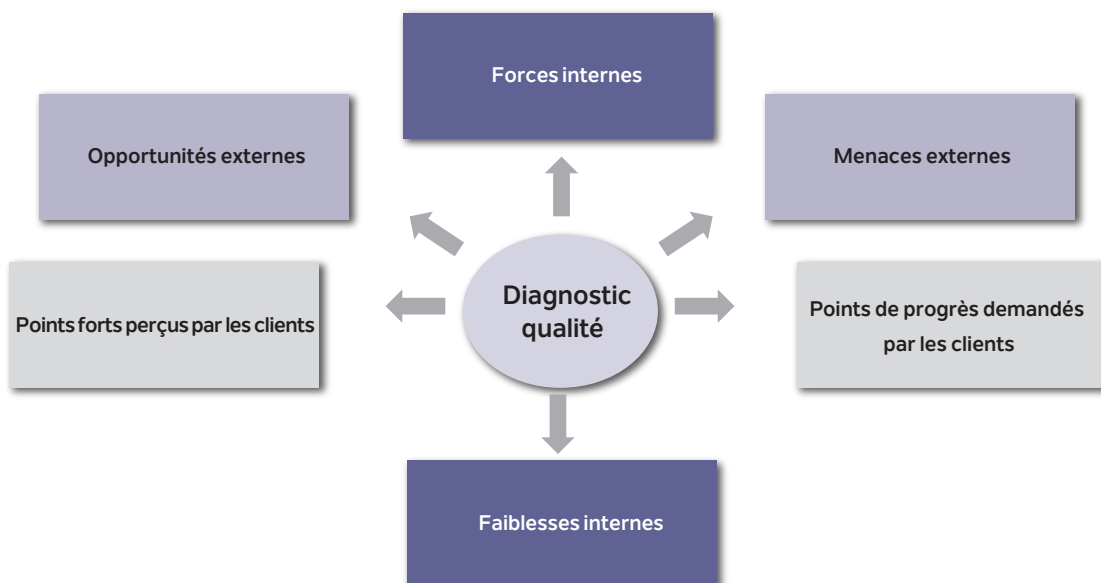
DOSSIER

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 factuels pour mesurer son niveau de performance qualité.

4 axes de travail

- **La prise en compte de la dimension économique.** Cette approche permet d'évaluer les coûts de dysfonctionnement qualité et les gaspillages au sein de l'entreprise. La mesure des coûts est indispensable si l'on souhaite améliorer en priorité la rentabilité.
- **Un état des lieux de la satisfaction client.** En premier lieu, la priorité est donnée au client : que pense-t-il aujourd'hui de notre entreprise ? Comment juge-t-il notre produit, notre prestation ? A-t-il envie de nous recommander ? Quelle expérience a-t-il dans son parcours client ? Cette analyse a pour but de faire rentrer la voix du client dans l'entreprise et d'engager des actions de progrès. Bien sûr, cela impose d'avoir identifié ses clients au préalable.

- **Un regard objectif sur l'organisation.** Réaliser un diagnostic interne, c'est aussi repérer les dysfonctionnements récurrents 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 visé, par exemple l'ISO 9001.

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 faiblesses, ses axes de progrès. Un travail indispensable pour orienter le travail, fixer des objectifs de progrès. Dans ce dossier, nous abordons les outils de diagnostic interne : ils peuvent être complétés par le Pareto des réclamations (outil 36), l'analyse des risques qualité (outil 23) et l'étude des menaces et opportunités externes. Une synthèse des résultats peut être réalisée sous forme de SWOT (outil 21).

Les outils

1	Le coût d'obtention de la qualité	14
2	L'enquête de satisfaction client	18
3	NPS (Net Promoter Score)	20
4	La relation client-fournisseur interne	22
5	Le mapping satisfaction client	24
6	La fiche de dysfonctionnement	26
7	L'analyse de processus	28
8	L'audit à blanc	32



Outil

1

“

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).

Le coût d'obtention de la qualité

En quelques mots

La méthode dite des « **coûts d'obtention de la qualité** » (COQ) 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. Le COQ est donc la somme des coûts de non-qualité internes et externes additionnés aux coûts de contrôle et de prévention. Il s'exprime souvent en pourcentage du chiffre d'affaires.

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)	Coûts de non-qualité externe (CNE)	Coûts de prévention (CP)	Coûts de contrôle (CC)
Défaillances détectées en interne	Défaillances détectées par le client		
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) : 1 500 € soit 10 % CA			



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 des actions mises en œuvre pour les réduire. Les coûts d'obtention de la qualité (COQ) comprennent deux grandes rubriques :

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

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

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

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



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Déterminer la nature des coûts par rubrique :

- **coûts de contrôle** : dépenses réalisées pour contrôler les produits ou services (en entrée, en cours, contrôle final) et mesurer la satisfaction des clients. Ils incluent aussi les coûts de métrologie ;
- **coûts de prévention/amélioration** : dépenses réalisées pour prévenir les non-conformités et améliorer les résultats : 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, actions sur les process, les fournisseurs...);
- **coûts de non-qualité interne** : 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) : surqualité, production excessive, attente produit, transport, maintenance, opérations inutiles.

2. Organiser la collecte des informations : on peut inclure à la fois le temps passé, mais aussi le coût des produits jetés, ou encore les coûts des moyens utilisés (pour le contrôle, par exemple).

3. 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 qui aide à fournir les informations.

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

Pour être efficace rapidement, on s'attache à réfléchir au préalable aux 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 ? Utilisez des Pareto (voir outil 36) pour identifier les rubriques clés des coûts de non-qualité (par produit, par client, par processus, par exemple).

Suite outil 1 →

Avant de vous lancer...

- ✓ Il s'agit de 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 complémentaires sur les différentes rubriques.

Répartition des coûts	Éléments de coûts
Prévention	Coûts des temps passés en réunion dans le cadre de résolution de problème, d'actions correctives et préventives, de rédaction de documents Coûts des formations, des campagnes de sensibilisation Heures de rédaction de documents Coûts liés aux modifications des process
Contrôle	Temps passé en contrôle et surveillance (réception, en cours ou en final) Coûts du matériel de contrôle, des consommables Coûts de la métrologie Coûts des enquêtes Coûts des inspections
Non-conformités externes	Coûts du traitement administratif de la réclamation Coûts des indemnités, des avoirs, des déplacements chez le client Coûts du remplacement produit Coûts d'actions de sécurisation client
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 engage de l'argent et espère qu'avec le temps, les coûts de non-qualité vont diminuer, mais cela nécessite un investissement.

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.

