

LA MAISON DE LA QUALITÉ

Un tableau qui relie ce que le client demande, dans ses mots, à ce que vous pouvez réellement régler. Il en sort deux ou trois réglages qui portent l'essentiel, et une liste de ce qui n'en portait aucun.

AUSSI APPELÉ QFD, déploiement de la fonction qualité, house of quality SE PRÉPARE EN les attentes relevées dans les mots du client, et vos caractéristiques listées

SE FAIT EN 1 à 2 jours en atelier pour la première maison LEVIER PRINCIPAL ROI

D'APRÈS Y. Akao, 1966 · L. Cohen, Quality Function Deployment, 1995 · J. Hauser et D. Clausing, HBR, 1988 VOIR AUSSI fiches O-47 et O-48

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- L'offre s'enrichit chaque année, et le taux de transformation ne bouge pas.
- Chaque service défend sa priorité, et l'arbitrage se fait au plus convaincant.
- On écoute le client, et ce qu'on en retient n'est jamais relié à ce qu'on peut changer.

OÙ PART L'ARGENT

Un développement qui améliore une caractéristique à laquelle aucune attente ne se rattache coûte le même prix qu'un autre. Il se vend juste moins bien.

L'ORDRE DE GRANDEUR, À LA LOUCHE

Comptez-le sur vos chiffres. Un ordre de grandeur suffit pour décider d'essayer.

COMBIEN DE FOIS / AN

affaires perdues dans l'année (devis restés sans suite)

×

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS

marge perdue sur une affaire qui n'aboutit pas

×

PART QU'ON ÉVITE

part des pertes imputable aux deux caractéristiques mal servies

=

GAIN / AN

à écrire au crayon, avant l'atelier

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Ça ne sert à rien si les attentes n'ont pas été relevées dans les mots des clients. La maison se remplit alors avec ce que l'équipe croit savoir, et elle le confirme.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On met les attentes en lignes et les réglages en colonnes, on marque la force de chaque lien, et le calcul désigne les deux ou trois colonnes qui pèsent vraiment.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- 1 Relever les attentes dans les mots des clients, et leur faire attribuer un poids par eux.
- 2 Lister en colonnes ce que vous pouvez régler, et rien d'autre. Un réglage se mesure.
- 3 Marquer chaque croisement : lien fort, lien moyen, ou rien. La case vide est une information.
- 4 Calculer le poids de chaque colonne, et regarder celles qui ressortent.
- 5 Remplir le toit : quels réglages se renforcent, et lesquels se contrarient.
- 6 Fixer une cible chiffrée sur les deux ou trois colonnes retenues, et laisser les autres.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Les verbatims de clients, récents et relevés tels quels. La liste de ce que vous maîtrisez vraiment. Et des gens du commerce, de la production et du service, dans la même salle.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Une colonne à laquelle personne n'avait pensé ressort en tête, et une colonne défendue depuis des années ne se rattache à rien.

3 Les pièges de l'implémentation

Ce qui fait rater, et ce qu'on fait à la place

AU LANCEMENT Écrire les attentes à la place du client

Les lignes se remplissent de ce que l'équipe croit savoir, et la maison confirme l'offre existante.

→ Relever les verbatims, et leur faire pondérer les lignes par les clients eux-mêmes.

AU LANCEMENT Mettre des solutions en colonnes

"Une application mobile" en colonne, c'est déjà une réponse, et le tableau se referme.

→ Ne mettre en colonne que ce qui se mesure : un délai, un nombre, un pourcentage.

PENDANT Une matrice de quarante lignes

L'atelier dure trois jours, les poids se diluent, et plus rien ne ressort.

→ Une dizaine de lignes et une dizaine de colonnes. Le reste attend une autre maison.

PENDANT Sauter le toit

On fixe deux cibles qui se contredisent, et l'équipe s'en aperçoit au moment de les tenir.

→ Remplir le toit avant d'arrêter les cibles, et écrire le compromis retenu.

DANS LA DURÉE Descendre jusqu'à la quatrième maison

Les matrices se multiplient, personne ne les relit, et la démarche s'arrête sur son propre poids.

→ S'arrêter à la deuxième, sauf raison explicite de descendre plus bas.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

L'offre de location longue durée aux PME chez un gestionnaire de flotte automobile.

CE QUI CLOCHE

Un devis sur quatre ne se transforme pas, et le motif donné par le prospect change d'un commercial à l'autre.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

La richesse de l'offre, comparée à celle des concurrents. Elle était supérieure sur douze points sur quinze.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant l'atelier.

4595 demandes de devis par an

26% sans suite, soit 1195 affaires perdues

1240€ de marge par contrat signé

3400 contrats en portefeuille

CE QU'ILS ONT FAIT

Trente entretiens clients relevés tels quels, puis une journée d'atelier sur une seule maison.

LE DÉCLENCHEUR

Un quart des devis sans suite, et autant d'explications différentes que de commerciaux interrogés.

LE GESTE

Les attentes relevées dans les mots des clients et pondérées par eux, puis croisées avec les réglages maîtrisés.

CE QU'ILS ONT VU

Deux colonnes portaient la moitié du poids. Trois enrichissements récents de l'offre ne se rattachaient à rien.

LA DÉCISION

Le délai de livraison ramené à neuf jours, le forfait élargi à 88 % des frais sans ajouter de champ au contrat (le compromis lu dans le toit), et le reste laissé tel quel.

1 · LA PREMIÈRE MAISON, REMPLIE
LE TOIT : CE QUI SE RENFORCE, CE QUI SE CONTRARIE

CE QUE LE CLIENT DEMANDE dans ses mots, avec son poids	CE QUE VOUS POUVEZ RÉGLER				
	Délai de livraison	Champs du contrat	Périmètre du forfait	Délai de remplacement	Interlocuteurs par dossier
Le véhicule disponible vite	9	⊙			
Un coût mensuel sans surprise	8		⊙	⊙	
Peu de paperasse à signer	6	○	⊙		
Un remplacement rapide	7			⊙	
Un interlocuteur qui connaît	5				⊙

POIDS CIBLE 99 21] → 9] 78 plafond 64 93 71 → 88 % 63 inchangé 45 inchangé

Deux caractéristiques portent la moitié du poids : le délai de livraison, et le périmètre du forfait. Le cercle plein vaut 9, le cercle vide 3. Le poids d'une colonne est la somme des liens multipliés par le poids de la ligne. La colonne de droite, absente ici faute de place, porte la note que le client vous donne face à vos concurrents, attente par attente.

À gauche la première maison remplie sur l'exemple, avec le toit qui signale la contradiction entre deux réglages. À droite les quatre maisons, et l'endroit où l'on s'arrête en service.

2 · LES QUATRE MAISONS

- 1 Attentes → caractéristiques
celle qui compte. Elle transforme des mots en réglages.
- 2 Caractéristiques → éléments de service
le passage de relais vers ceux qui construisent.
- 3 Éléments → opérations
rarement faite en service : le passage est direct.
- 4 Opérations → contrôles
presque jamais faite hors industrie manufacturière.

En service, on s'arrête à la deuxième dans la quasi-totalité des cas. Descendre plus bas ajoute des matrices sans ajouter de décisions.

CE QUE KANO Y APORTE

Les basiques doivent être satisfaits sans discussion. Les attractifs, eux, prennent un poids relevé. Voir la fiche O-02.

Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Le nombre de demandes reçues ne change pas. Ce qui change est la part qui se transforme, sur les deux attentes les mieux servies.

CE QUI EST LIBÉRÉ

240 à 420 contrats regagnés

hypothèse : 20 à 35 % des 1195 affaires perdues tenaient aux deux caractéristiques mal servies

EN VALEUR

298 000 à 521 000 € / an

contrats regagnés × 1240 € de marge

CE QUE ÇA FINANCE

les deux réglages retenus

et l'arrêt de trois enrichissements de l'offre qui ne se rattachaient à aucune attente

LE RATIO QUI CHANGE

26% → 17 à 21%

de devis restés sans suite

La maison ne change rien par elle-même : elle désigne où mettre l'effort. Le gain compté ici suppose les deux cibles atteintes, et il tombe à zéro si elles ne le sont pas.