

LE COÛT D'OBTENTION DE LA QUALITÉ

Quatre postes de dépense. Deux figurent, au moins en partie, au budget, avec un nom et un responsable. Les défaillances, elles, sont réparties dans le temps de tout le monde, sans étiquette, et pèsent presque toujours plus lourd. Les compter change ce qu'on arbitre.

AUSSI APPELÉ COQ, coût total de la qualité, modèle prévention · évaluation · défaillances ; la non-qualité n'en est qu'une partie

SE PRÉPARE EN 4 h, pour rattacher les postes existants aux quatre catégories SE FAIT EN 3 jours sur un périmètre, puis un relevé par trimestre LEVIER PRINCIPAL Coût

D'APRÈS J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008, sur le modèle de A. V. Feigenbaum, popularisé par P. Crosby

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- Le budget qualité tient en deux lignes : les audits et la formation.

- Personne ne sait ce que coûtent les reprises : elles se font en plus du travail normal, sans être comptées.

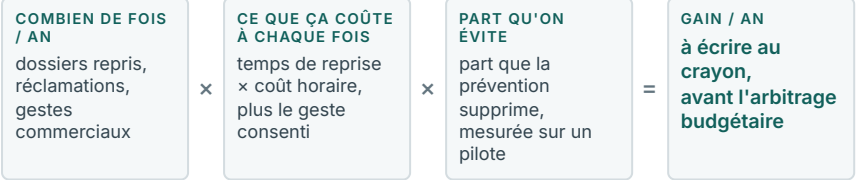
- Quand il faut économiser, on coupe la prévention, parce que c'est la seule ligne qui porte un nom.

OÙ PART L'ARGENT

Les défaillances n'ont pas de ligne budgétaire. Elles sont réparties dans le temps de tout le monde, ce qui les rend impossibles à arbitrer et faciles à laisser grandir.

L'ORDRE DE GRANDEUR, À LA LOUCHE

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



QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Quand les quatre postes sont comptés et présentés ensemble à chaque revue.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Toute dépense liée à la qualité entre dans l'une de quatre cases, et les quatre se présentent ensemble. Dépenser plus en prévention fait en général baisser les deux dernières cases de plus qu'on n'a dépensé ; dépenser plus en évaluation ne réduit pas le nombre d'erreurs : elle en fait seulement passer une partie des défaillances externes vers les internes.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Ouvrir quatre cases : prévention, évaluation, défaillances internes, défaillances externes.
- Y ranger ce qui est déjà budgété : formation, revues, audits, doubles contrôles, recettes.
- Chiffrer les défaillances internes : reprises, renvois, dossiers refaits, attente causée.
- Chiffrer les défaillances externes : réclamations, gestes commerciaux, affaires perdues.
- Poser les quatre montants côte à côte, sur la même page, une fois par trimestre.
- Renforcer la prévention, puis réduire l'évaluation à mesure que les erreurs baissent, jusqu'à revenir au budget initial.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Les temps de reprise relevés, et l'accord que ce relevé ne servira pas à juger qui les a faites.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Une demande de budget de prévention est arbitrée sur la baisse attendue des deux dernières cases.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT Compter l'évaluation comme de la prévention

Les confondre permet d'ajouter des contrôles au nom de la qualité, et de faire monter le total.

→Prévention : réduire les chances d'erreur. Évaluation : la chercher après coup.

AU LANCEMENT Chercher la précision comptable

Le chiffrage s'enlise, et l'exercice s'arrête avant d'avoir servi à quoi que ce soit.

→Un ordre de grandeur par case, assumé comme tel, suffit à déplacer un arbitrage.

PENDANT Relever les reprises nominativement

Le relevé devient une évaluation des personnes, et les chiffres baissent tout seuls.

→Relever par étape du processus, jamais par personne.

PENDANT Oublier la capacité perdue

Au seul coût horaire, la reprise faite sur le goulot est sous-estimée.

→Sur le goulot, la compter à ce qu'elle aurait produit, non au coût horaire.

DANS LA DURÉE Confondre ce compte avec la demande d'échec

Ce compte regarde de l'intérieur. La demande d'échec est le même problème vu par le client.

→Tenir les deux. Bicheno insiste sur cette différence (fiche O-20).

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Le back-office d'un courtier en assurance, 130 personnes, 61000 actes par an.

CE QUI CLOCHE

Le budget qualité a été réduit d'un cinquième, et les réclamations ont augmenté de près d'un tiers.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

La ligne budgétaire intitulée "qualité" : elle portait les audits et la formation, soit 218 k€.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant l'arbitrage.

218 k€ de budget qualité affiché : 74 de prévention, 144 d'évaluation
9,4% des 61000 actes sont repris au moins une fois, 48 min chacun
1120 réclamations par an, 2,3 h chacune, et 96 k€ de gestes commerciaux
54€ l'heure, coût complet

CE QU'ILS ONT FAIT

Les quatre cases remplies, posées sur une seule page, et un déplacement de 60 k€ d'une case à l'autre.



2 · CE QU'ON MET DANS CHAQUE CASE	
Prévention	Ce qui réduit les chances de l'erreur. formation, règles écrites, détrompeurs, revues de conception, refonte du formulaire d'entrée
Évaluation	Ce qui détecte l'erreur, sans l'empêcher. double contrôle, recette, audit, relecture, rapprochement
Défaillances internes	L'erreur trouvée avant le client. reprise, renvoi à l'étape précédente, dossier refait, attente causée aux autres
Défaillances externes	L'erreur trouvée par le client. réclamation, geste commercial, affaire perdue, temps de la direction, réparation
LA LIMITE, DITE PAR LA SOURCE ELLE-MÊME Ce compte est un regard de l'intérieur. La demande d'échec est le même problème vu par le client. Les deux se tiennent ensemble. J. Bicheno, 2008, insiste sur la différence.	

Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Le budget visible revient au même. Ce qui change est la part de la masse salariale consacrée à réparer.

CE QUI EST LIBÉRÉ

1790 à 2865 h / an

hypothèse : 25 à 40 % des 7163 h de défaillances (4 587 h de reprises et 2 576 h de réclamations)

EN VALEUR

121000 à 193000 € / an

25 à 40 % des 483000 € de défaillances internes et externes

CE QUE ÇA COÛTE

60 000 € avancés

en prévention, repris sur l'évaluation quand les erreurs baissent ; retour à 218 k€

LE RATIO QUI CHANGE

9,4 → 5,6 à 7,1%

d'actes repris au moins une fois

Ce qui déplace un comité est le rapport : 218 k€ au budget, 483 hors budget.