

**L'APPROCHE DE LA QUALITE CHEZ PHILIPS**

*Tom Wichers - Nv Philips Gloeilampenfabrieken*

Une approche énergique des problèmes de qualité fut entreprise à tous les niveaux en 1983. Elle prit sa source dans les "Dix Déclarations sur la Qualité" du président, M. Dekker, dont je voudrais extraire ici, les cinq qui me paraissent les plus importantes :

- \* L'amélioration de la qualité est tout d'abord une tâche et une responsabilité des dirigeants dans leur ensemble.
- \* L'amélioration de la qualité doit être un processus continu.
- \* Notre organisation doit se concentrer plus que jamais sur ses clients et usagers, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Compagnie.
- \* Les performances de nos concurrents doivent être connues de tous les services concernés.
- \* Une attention particulière sera donnée à l'éducation et à la formation. Les activités d'éducation et de formation déjà existantes seront réévaluées, en tenant compte entre autre de leur contribution à la politique de qualité.

Le projet d'amélioration de la qualité dans l'ensemble de la Compagnie, piloté par M. Dekker, eut un grand succès en tant que coup d'envoi et action de prise de conscience chez Philips. Dans de nombreux sites au sein de la Compagnie (qui en 1983, s'étendait sur près de 60 pays et employait 350.000 personnes), la qualité devint un sujet primordial, spécialement dans les usines. Un système de récompenses fut mis en place et une promotion internationale permit de propager "l'idée de Qualité". Néanmoins, des parties importantes de la Compagnie ne reprirent pas à leur compte le sujet de la qualité étant donné que les principaux dirigeants ne le faisaient pas non plus à titre individuel.

M. Van der Klugt, successeur de M. Dekker, renforça la campagne sur la Qualité totale, étant lui-même convaincu que la qualité était de la plus grande importance pour Philips mais aussi une question de "survie" pour l'Europe. Par conséquent, il fut à l'initiative de l'"European Foundation for Quality Management" qui fut créée en 1988 en coopération avec 13 autres P.D.G. en Europe.

Pendant ce temps, le souci de la qualité et les actions au sein de Philips se propagèrent des usines aux autres unités, telles que le Développement, le Service Clientèle et même le Service Commercial.

En Octobre de cette année, quelques mois après être devenu président de la Compagnie, M. Timmer fit son "discours inaugural" à son état major sur le sujet de la qualité. De ce discours, je voudrais extraire quelques déclarations :

- \* La qualité est liée de façon inextricable à la stratégie, aux systèmes, aux valeurs et aux outils de notre "commerce".
- \* Le facteur déterminant primordial en terme de profit est la qualité. Plus simplement, la qualité totale est la base de notre redressement.
- \* La mesure la plus importante de la qualité est la satisfaction de la clientèle.
- \* La façon dont la clientèle perçoit la qualité de nos produits et de nos services est ce qui la fait acheter.

Il affirma aussi que toute action doit être orientée vers le client, et ce tout au long de l'ensemble de nos processus (les clients étant internes ou externes à Philips : "nous sommes tous des clients et nous sommes tous de fournisseurs").

Il est clair que la période 1983-1990 ne fut pas suffisante pour faire de Philips une "Entreprise de Qualité Totale", bien que de nombreux exemples à l'intérieur de la Compagnie montrent que certaines unités bien particulières sont des unités de Qualité Totale.

#### **L'APPROCHE DE LA QUALITE AU SEIN DU SERVICE CLIENTELE**

En 1983, une procédure d'amélioration de la qualité fut initiée dans l'unité de Service Clientèle. L'approche utilisée peut être caractérisée par les éléments suivants :

- \* Non programmée mais dédiée.
- \* Non structurale mais simple.
- \* Basée sur l'approche Crosby, laquelle s'appuie concrètement sur

l'affirmation "Mesurer c'est savoir".

Des équipes de cadres chargés de former à la notion de qualité furent mises en place et de petits noyaux de personnes convaincues commencèrent à propager non seulement le credo mais aussi le travail sur la qualité.

Etant donné que pour M. Dekker cela représentait une action d'amélioration de la qualité dans l'ensemble de la Compagnie, ces noyaux étaient aussi bien au siège social que dans certains pays ; et en quelques années ces groupes agissaient de concert et rendaient possible la conduite d'une politique internationale de qualité de plus en plus forte.

Nous avons encore un long chemin à parcourir avant d'atteindre notre but, mais nous pouvons être fiers de ce qui a été accompli dans le délai qui nous incombait.

### LE SYSTEME DE MESURE

A la base de toute amélioration se situe la nécessité de savoir d'où l'on part. Au cours des dernières années, une culture de la mesure s'est développée donnant naissance à un système de mesures simple mais terriblement efficace.

En ce qui concerne le Service Clientèle, les quatre principaux protagonistes sont :

- \* Le Client.
- \* L'Organisation Nationale des Services (O.N.S.).
- \* La Centrale Commune pour les Service Clientèles.
- \* Le fournisseur (qui peut-être interne ou externe).

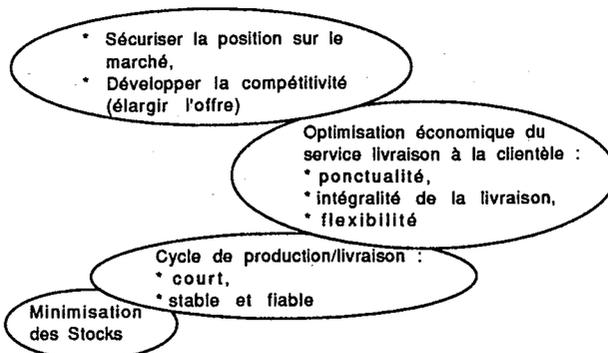
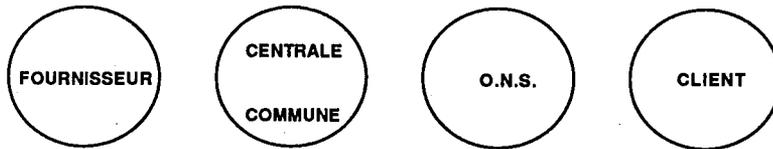


figure 2



L'Organisation Nationale des Services fournit des services à la clientèle (id est : installation et maintenance).

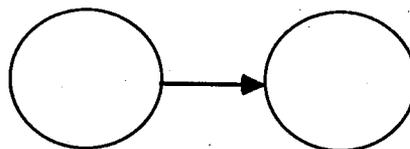
La Centrale Commune fournit ses prestations de services à chaque O.N.S. (id est : support technique, pièces détachées, information sur les produits).

Le fournisseur fournit ses produits à la Centrale Commune (liste des prix des pièces détachées, documentation technique, stage de formation etc...).

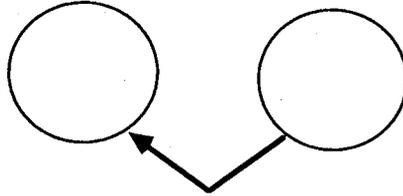
En ce qui concerne la fourniture de ces prestations de service, il y a trois moyens de mesures :

- a) La "Qualité de Sortie", par laquelle l'unité qui fournit mesure sa propre qualité ; système symbolisé par la figure 3 :

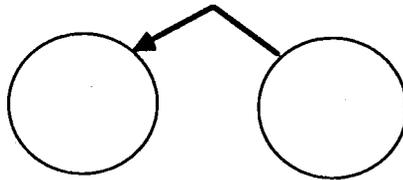
figure 3



- b) Le "Retour des Résultats", par lequel l'utilisateur mesure la qualité des articles lui parvenant et renvoie cette information au fournisseur de ce dit article ; système symbolisé par la figure 4 :

*figure 4*

c) Le "Retour de la Perception", montre la satisfaction des clients ; système symbolisé par la figure 5 :

*figure 5*

Un fournisseur de biens ne peut savoir si la qualité des produits qu'il délivre répond aux attentes de ses clients et les satisfait que si la qualité perçue est mesurée.

Afin d'illustrer ce propos, nous pouvons nous pencher sur l'exemple suivant:

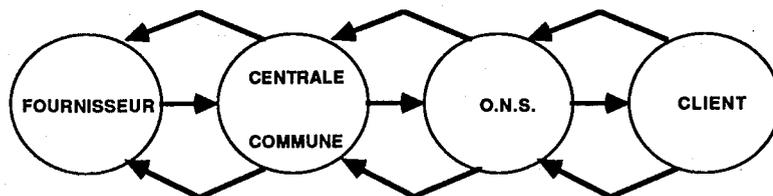
Dans une Organisation Nationale, le temps de réponse du service clientèle fut de façon consistante, mesuré et amélioré entre 1985 et 1986, grâce à des actions-qualité.

Au cours de la même période, on a vu diminuer la satisfaction des clients vis-à-vis des délais de réponse.

La conclusion évidente est qu'au cours de cette période - due à une exigence croissante en termes de temps de réponses - les clients attendaient une amélioration plus importante qu'elle ne fut.

Si nous regroupons la totalité des systèmes de mesures concernant les quatre protagonistes, au sein du système des services, nous obtenons le schéma suivant :

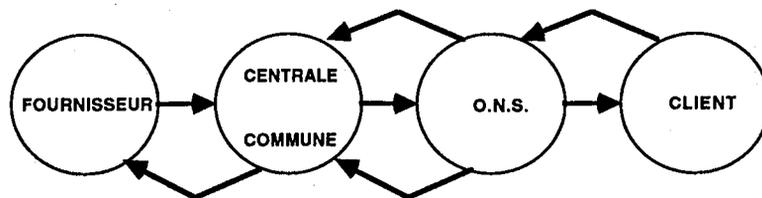
*figure 6*



La plupart des méthodes de mesures qui viennent d'être exposées sont en place dans notre système. Cependant, le moyen du "Retour de Résultats" entre le consommateur et l'Organisation Nationale des Services est à peine utilisé. En effet, seuls les clients ayant leur propre système de mesures de performances en place ou étant mécontents, évaluent les performances de leur fournisseur de services.

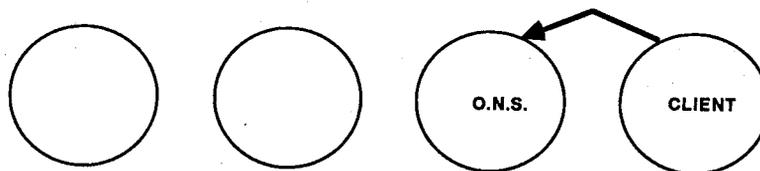
Le lien entre le fournisseur et la Centrale Commune concernant la mesure de la qualité perçue n'est pas encore en place. Une première raison d'un tel état de choses est que les fournisseurs ne sont pas demandeurs. De plus, en tant que client, on n'envoie que peu de mesures consistantes à propos de la qualité perçue à son fournisseur si ce n'est des lettres irritées sur les dysfonctionnements.

Les remarques précédentes font que le système mis en place au Service Clientèle est en fait le suivant :

*figure 7*

## EXEMPLES DE SUCCES

### \* Enquêtes Clients

*figure 8*

Ces enquêtes représentent une mesure de la qualité perçue par les usagers au sujet de la performance technique d'un produit et du service qui lui est attaché. Elle peut être menée par l'O.N.S. en posant des questions à ses clients ou par une compagnie indépendante d'études de marché menant une enquête auprès de l'ensemble des clients constituant le marché - cette étude incluant les clients de la concurrence. Elle est reconduite chaque année.

L'enquête de l'O.N.S. comprend une vingtaine de questions concernant des sujets tels que la disponibilité du système, le temps de réponse, l'attitude et le comportement des techniciens, le ratio prix / performance du service. Au cours de la même enquête, l'intérêt de la clientèle pour d'autres services est testé, en lui demandant ses besoins insatisfaits.

La première enquête auprès d'une Organisation Nationale de Services permet d'avoir un premier aperçu adéquat de tous les points faibles. A

partir de la seconde enquête, les informations recueillies donnent une bonne indication des tendances concernant la satisfaction de la clientèle en termes de services et de supports. (Il est nécessaire de s'assurer qu'aucune question n'est modifiée d'une enquête à l'autre, car toute tentative de comparaison est avortée dès lors qu'une seule question est changée.) Les informations recueillies peuvent être aussi "retravaillées" afin de trouver le taux de satisfaction concernant un produit spécifique ou une région particulière. Quelle que soit la façon dont elle est utilisée, ce genre d'enquête offre une base solide afin d'améliorer les services ou d'en offrir de nouveaux.

Dans les graphiques donnés en exemple, il apparaît que, après que les mesures aient montré une chute dans le niveau de qualité, les actions correctives entreprises afin d'accroître celle-ci permettent d'améliorer le niveau de la qualité perçue.

Je voudrais de nouveau souligner qu'une chute, par exemple dans le taux de satisfaction sur le temps de réponse, ne signifie pas une chute de la performance réelle.

Actuellement, 19 pays (O.N.S.) ont mis sur pied un système d'enquêtes-consommateurs :

**figures 9 et 10**

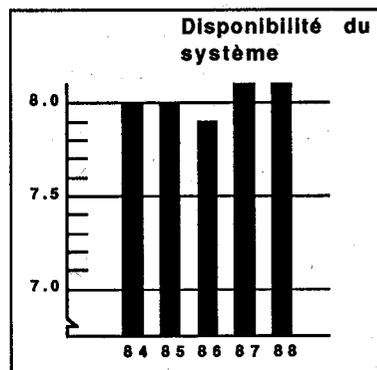
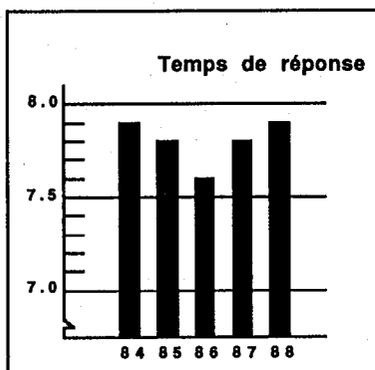
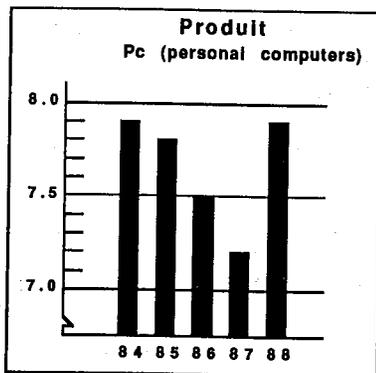
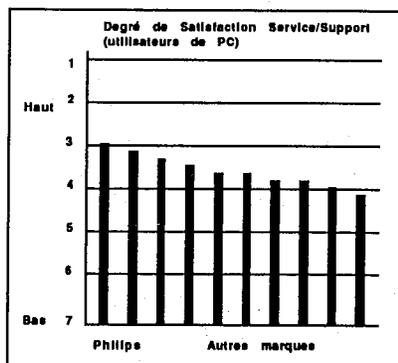
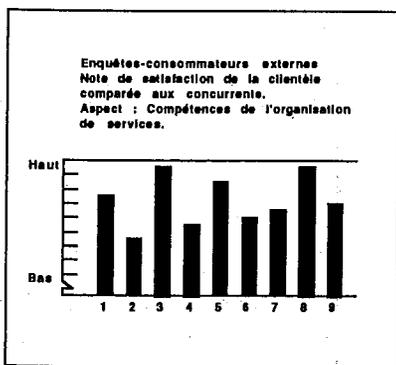


figure 11



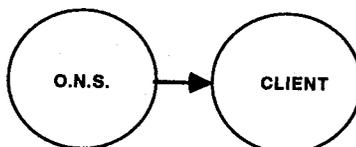
Les informations contenues dans les études de marché indépendantes donnent un bon aperçu de la façon dont les performances de Philips se situent par rapport à celles de ses concurrents.

figures 12 et 13



\* Le Système du Facteur-Q.

figure 14



Au moyen d'une enquête-consommateur, la direction d'une O.N.S. étudia les sujets les plus importants pour les clients en ce qui concerne le "service". De cette enquête, il apparût que les quatre sujets les plus importants sont : la fiabilité de l'équipement, suivi de la disponibilité, puis les temps de réponse et de réparation.

Comme de bien entendu, les clients préféreraient que les équipements ne tombent jamais en panne, mais si cela arrive, ils souhaitent une grande disponibilité et des temps de réponse et de réparation rapides.

Afin de mesurer les performances délivrées à la clientèle, quatre facteurs de qualité furent définis concernant les sujets déjà mentionnés :

Q1 :

Ce premier facteur concerne le temps de réparation et il mesure le nombre de demandes d'intervention traitées sans visite ultérieure. On pourrait dire "Bon du premier coup". Cela signifie que le technicien arrive sur les lieux avec les bonnes pièces détachées, qu'il a reçu la bonne formation et a le niveau de compétences requis pour réparer de façon efficace et rapide l'équipement concerné.

Q2 :

Le facteur Q2 concerne le temps de réponse qui s'écoule entre l'appel initial et l'arrivée sur le site d'un technicien. Pour chaque site, le temps de réponse est fixé contractuellement. On mesure donc l'ensemble des appels traités dans le temps convenu.

Q3 :

Cet autre facteur concerne la fiabilité de l'équipement. A partir du niveau de défaillance attendu sur chacune des pièces constituant un équipement, il est possible d'extrapoler le taux de défaillance attendu pour le système entier, sur un site de consommation après une période de trois mois. Q3 mesure le pourcentage d'appels traités lorsque le taux de défaillance est en-dessous du niveau standard.

Q4 :

Q4 concerne la disponibilité de l'équipement. Il encourage l'Organisation des Services à placer ce travail supplémentaire tard dans l'après-midi et à amoindrir le niveau de la production en fin de journée. Ceci peut

impliquer qu'il faille demander au client de rester après les heures de bureau afin d'assurer la bonne marche du système lorsque le personnel arrive le lendemain matin.

Après que les facteurs Q aient été convertis en pourcentages, un simple calcul de moyenne permet d'obtenir un facteur global de qualité. Le but "zéro-défaut" se traduit au niveau de ce facteur Q par un taux de 100 %.

Grâce à la mise en place d'un système d'information efficace (lequel se prénomme chez Philips ISIS pour "Integrated Service Information System"), cela ne prend que trois minutes chaque jour à un directeur de service d'une succursale pour calculer ses facteurs Q. Lorsque ceux-ci sont communiqués de façon active au sein de ses services, la participation des techniciens est assurée. Le résultat d'une telle action est une amélioration des facteurs Q, car les employés voient le résultat de leurs propres performances en tant qu'équipe.

Les facteurs Q sont calculés par catégorie de produits, par groupe de clientèle et géographiquement.

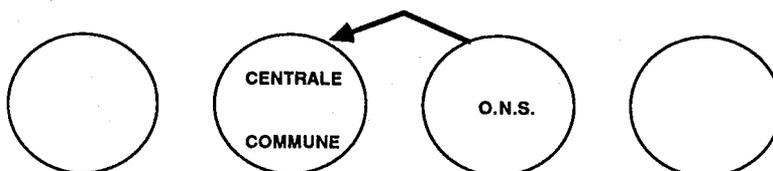
Le choix des facteurs Q peut varier au cours du temps afin que le personnel reste impliqué.

Le premier pays à avoir inventé et mis en place un système de facteurs Q, connu - comme résultat de son action sur la qualité au cours de cette année précise - un accroissement de 10 % de son profit. Ce phénomène fut précédé par une amélioration spectaculaire de la satisfaction de la clientèle. Cet exemple bien qu'extrême, n'est pas unique. En effet, dans l'intervalle, le système des facteurs Q fut mis en place dans 18 pays et a visiblement amené des améliorations en termes de profit et de satisfaction de la clientèle.

Depuis lors, les facteurs Q ont été utilisés dans de nombreux systèmes de mesures, prouvant que toutes sortes de process peuvent être mesurés. Ces évaluations ne nécessitent pas une fiabilité de 100 %. Elles sont efficaces tant qu'elles sont cohérentes. Elles montrent les tendances et stimulent les gens afin qu'ils améliorent leurs process.

**\* Information - Produit**

*figure 15*

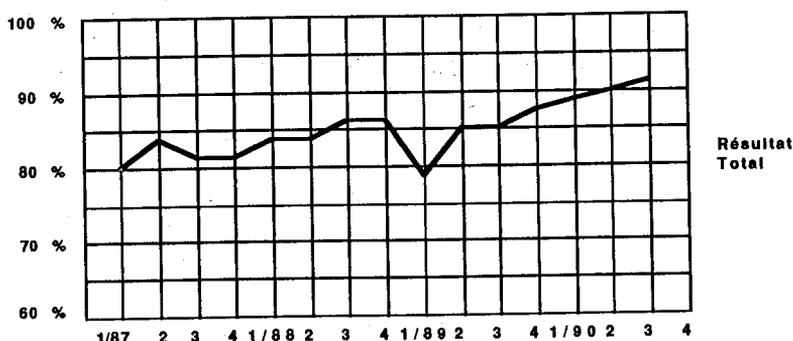


Un exemple d'utilisation combinée d'enquête-consommateurs et de facteurs Q réside dans la campagne de mesure menée par le client interne qu'est l'O.N.S. Elle a pour sujet, la performance en termes de qualité perçue. C'est une mesure de qualité perçue. L'un des "produits" que la Centrale Commune délivre à chacun des pays est l'Information-Produit.

En même temps qu'un produit est réalisé par l'unité de développement et de production, et envoyé aux différents pays, il est nécessaire de transmettre les informations de services basiques. Ces informations permettent à chaque O.N.S. d'organiser ses prestations de services futures. Des informations, telles que le temps moyen entre les pannes, les types de contrats de services, les conseils sur les pièces détachées, etc..., font partie de l'Information-Produit.

Avec chaque Information-Produit, un questionnaire est envoyé à chacun des pays dans lequel il leur est demandé de préciser la perception qu'ils ont de l'agencement, de la finition, de l'utilité et de l'opportunité. De plus, il leur est demandé de faire connaître leurs propositions d'améliorations. Les notes données par l'ensemble des pays sont alors traduites sous la forme d'un facteur-qualité. Le retour de l'avis de la clientèle sur ce sujet est un formidable stimulant pour le personnel. Il l'incite à améliorer sa performance. Les résultats de cette action sont montrés sur la figure 16 :

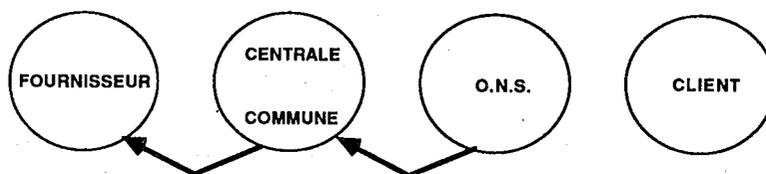
Information-Produit : facteur Q



Aujourd'hui, des systèmes de facteurs Q sont appliqués de façon interne à près de 30 produits, 10 d'entre eux concernent également les clients internes que sont les O.N.S.

\* Retour Terrain

*figure 17*



Un problème difficile à surmonter dans presque toutes les organisations est le Retour-Terrain, c'est-à-dire l'enregistrement des performances du produit sur le site d'utilisation et le retour de celles-ci jusqu'au secteur développement. Les incidents et les pannes qui se produisent en série sont faciles à faire remonter car ils sont source d'irritation chez les clients, ce qui implique d'avoir un circuit de communication et de mise au point d'une solution, rapide et efficace. La difficulté réside dans la question suivante : Quels sont les problèmes survenant de façon fréquente dans la totalité du parc, qui ne provoquent pas l'irritation immédiate de la clientèle mais diminuent la disponibilité du produit et engendrent des coûts élevés pour le fournisseur ?

Les centaines de milliers de rapports de visites faits sur papier ou disquettes ne permettent en aucun cas d'avoir une vision d'ensemble compréhensible des problèmes réels qui se posent.

Toutefois, un groupe Assurance-Qualité fut mis en place à la Centrale

Commune pour scruter et analyser les données provenant du terrain et les transmettre sous la forme d'un nombre limité de problèmes clairement spécifiés au secteur Développement. Le fait de faire sélectionner 1, 2 ou 3 des problèmes les plus importants par le groupe développement et d'en faire ressortir le coût nous ont permis de trouver une voie efficace pour le secteur Développement pour résoudre ces problèmes.

### OU EN SOMMES-NOUS AUJOURD'HUI

Les exemples précédents sont la preuve que nous sommes convaincus de la valeur du système de mesure totale. Sa mise en place, cependant est un sujet plutôt délicat. Si nous analysons la mise en place, les problèmes majeurs qui apparaissent sont : influencer réellement les fournisseurs, réaliser les améliorations dans les pays avec lesquels nous travaillons et - dans toutes les organisations - le changement de culture dans laquelle chaque individu et/ou groupe mesure ses propres performances.

Forts des succès déjà cités, il est clair que nous continuerons la mise en place de ce système.

Cet article ne couvre que le sujet de la mise en place du système de mesure. Ce n'est qu'une partie de la politique de Qualité Totale que nous conduisons à l'intérieur de notre organisation. Les activités suivantes en font également partie :

- \* Une formation conséquente sur la gestion des Services, ainsi que le marketing, la logistique etc...
- \* Mise en place d'une gestion par objectifs du personnel.
- \* Mise en place du "Situational Leadership".
- \* Mise en place de l'ISO 9000.

et la dernière mais pas la moins importante

- \* Un changement complet de structure dans la Centrale Commune, de la politique fonctionnelle à la politique commerciale.

Pour juger le résultat de tous ces changements, nous utilisons les différentes mesures suivantes :

- 1 - Comme déjà mentionné : les enquêtes-consommateurs.
- 2 - Résultats avant impôt et taux de rentabilité.
- 3 - En ce qui concerne la Centrale Commune, nous avons "mesuré" la culture l'année dernière et nous recommencerons dans deux ans.

### **CONCLUSION**

Le fait de changer pour une culture entièrement orientée vers la Qualité prend des années et demande un dévouement et un enthousiasme constants. En tant qu'action de démarrage, un système de mesures suivant les trois axes :

- Qualité de sortie.
- Retour des résultats.
- Retour de la qualité perçue.

est envisageable dans n'importe quel environnement, et donc pourquoi ne pas le faire ?

### **TOM WICHERS**

Les services clientèles représentent près de 23 % du chiffre d'affaires de la division Communication et Technologie d'informations et emploient 5.000 personnes dans plus de 40 pays.

Il se prépare à prendre des fonctions de direction dans la compagnie de conseil que Philips créera en Janvier 1991.