

1

La prévention des défauts

Résumé

Toute activité connaît des dysfonctionnements.

Par exemple, des matériels qui tombent en panne, une rupture de stock, des produits non-conformes retournés par le client, une information qui circule mal, des personnels absents ou mal informés.

Ces défauts font malheureusement partie du quotidien de l'activité d'une entreprise, d'un professionnel libéral ou d'un travailleur indépendant.

Ils affectent aussi bien le client (problèmes de qualité des prestations), que le personnel (plaintes des clients, re-travail...) ou le professionnel lui-même (temps perdu, stress ou perte de revenu).

Longtemps, on n'a accordé d'attention qu'aux défaillances les plus graves. On attendait en quelque sorte que l'incendie se déclare pour prendre conscience de l'existence d'un problème. L'approche moderne des organisations considère au contraire qu'il n'y a pas de petit problème et que toute défaillance doit être identifiée et traitée pour éviter qu'elle ne se reproduise et ne provoque des défaillances plus graves.

Cette approche permet de réaliser des économies importantes en réduisant le coût des défaillances. Car une défaillance se traduit toujours par un gaspillage. Il faut refaire le travail qui n'a pas été bien fait du premier coup ou fournir des compensations au client.

La démarche de prévention des défauts proposée consiste donc à identifier les dysfonctionnements qui se produisent dans le cours de l'activité puis à les reporter dans un tableau. Il s'agit ensuite d'en analyser les causes puis de les réduire par des actions d'amélioration appropriées.

La réduction systématique des causes des défauts permet de mieux satisfaire le client, de réaliser des gains d'efficacité significatifs tout en augmentant le confort de travail du professionnel et des personnels.

1.1 La réduction des défauts permet de faire des économies

1.1.1 Une défaillance produit des effets en chaîne négatifs

Toute activité est marquée par une somme plus ou moins importante de dysfonctionnements que l'on traite au fil du temps sans toujours songer à les analyser pour les prévenir.

Les pannes, les réclamations, le contentieux, les produits ou services défectueux à retraiter, les pertes de contrat ou de client, les erreurs sont des exemples de dysfonctionnements survenant au démarrage ou dans le cours d'une activité professionnelle.

Ces défauts produisent des effets en chaîne qui peuvent avoir des conséquences graves :

- Ils indisposent le client qui sera moins enclin à continuer à travailler avec le professionnel à l'avenir et fera éventuellement connaître son mécontentement à d'autres clients.
- Ils produisent des réclamations qui vont induire du travail et du stress supplémentaires pour le professionnel et son personnel, d'où une dégradation du climat de travail.
- Ils mécontentent le professionnel et ses salariés qui sont obligés de refaire une deuxième fois ce qui n'a pas été bien fait la première fois.
- Ils entraînent finalement une perte de temps, d'argent, d'énergie qui auraient mieux été employés à des actions bénéfiques pour l'activité, par exemple la recherche de nouveaux clients ou le développement de nouveaux produits.

Tout défaut produit ainsi des gaspillages en chaîne.

La réduction des défauts produit donc des améliorations en chaîne.

C'est pourquoi, les entreprises efficaces ne s'accoutument pas à leurs défauts mais leur font une chasse systématique.

1.1.2 Qu'est-ce qu'un défaut ? Qu'est-ce qu'une action d'amélioration ?

On définit le défaut comme une exigence, un objectif, une règle ou une spécification qui ne sont pas respectés. La prestation n'est alors pas conforme à ce qui était attendu.

On emploie donc ici les termes d'erreur, de non-conformité, défaillance, défaut ou dysfonctionnement dans un sens équivalent : celui d'une situation non désirée.

Le but de la démarche d'amélioration est d'éliminer les défauts au fur et à mesure qu'ils apparaissent et d'en supprimer la cause pour éviter qu'ils ne se reproduisent.

On appellera par la suite « action curative » une action qui vise à supprimer le défaut.

Par exemple, après avoir constaté une erreur de tarif dans un devis à envoyer à un client, le professionnel corrige ou fait corriger l'erreur puis envoie le devis corrigé au client.

On appelle « action d'amélioration » une action qui vise à supprimer les causes du défaut pour éviter sa reproduction à l'avenir : ni ici sur ce type de prestation, ni ailleurs dans l'ensemble de l'activité.

Par exemple, l'analyse de l'erreur précédente fait apparaître que la méconnaissance par le personnel des tarifs en vigueur est la cause principale du défaut.

L'action d'amélioration peut consister alors dans l'écriture d'une instruction décrivant notamment les documents tarifaires à consulter et les autocontrôles à effectuer lors de la rédaction des devis.

1.1.3 Le défaut est un gaspillage qui a un coût

On estime que les coûts de la non-conformité représentent environ 30% du chiffre d'affaires ou du budget de toute structure.

Ils peuvent même représenter plusieurs fois le chiffre d'affaires si l'on inclut dans le calcul toutes les conséquences indirectes des défauts, par exemple les contrats ou les clients perdus. C'est considérable !

Les professionnels disposent donc de marges de progression très importantes grâce à la démarche de prévention des défauts.