

MODULE 2

LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

Comme nous l'avons mentionné au module précédent, la première intervention orientée vers la qualité porte souvent sur le contrôle. Celui-ci résulte parfois de l'intervention d'un gestionnaire qui constate qu'on doit jeter trop de produits à la poubelle parce qu'ils sont défectueux, d'un dirigeant qui a lu qu'une entreprise similaire réussissait à fabriquer 99,9 % de produits de bonne qualité, d'un nouvel employé qui s'étonne qu'on travaille encore d'une manière que son ex-employeur a laissé tomber il y a des années ou encore de la clientèle qui exprime son insatisfaction à l'entreprise. C'est d'ailleurs un peu la situation qui s'est produite avec l'industrie automobile américaine qui, ancrée dans ses habitudes, s'est laissé dépasser par les producteurs japonais dans les années 1970, jusqu'à ce que les consommateurs se plaignent du manque de qualité de ses produits et modifient leurs comportements d'achat.

Le présent module porte sur le contrôle de la qualité. Il se divise en trois sections, de manière à faciliter l'apprentissage. La première section présente l'analyse de la qualité du point de vue du consommateur. C'est là, comme nous l'avons vu au module 1, la prémisse même de la qualité totale. Nous y voyons comment un outil initialement conçu pour évaluer la qualité dans les services peut aussi être mis à contribution dans l'analyse de la qualité des biens.

La deuxième section traite de l'échantillonnage. Une des grandes questions qui se pose est : *Pour nous assurer de la qualité de nos produits, doit-on vérifier chaque produit fabriqué ou est-il possible de n'en vérifier qu'un certain pourcentage ?* Il s'agit évidemment d'une question de gros sous. Si un producteur de lames de rasoir devait vérifier la qualité de chaque lame fabriquée, il ne pourrait très certainement pas nous les vendre pour quelques cents l'unité. La taille de l'échantillon à contrôler dépend aussi de ce qu'on vérifie et de la manière dont on réalise cette vérification. Est-il préférable, par



exemple, de contrôler la qualité des lames de rasoir pour savoir « à quel point elles sont affûtées » ou encore pour vérifier « combien de rasages elles permettent de réaliser » ? La réponse à ces deux questions très importantes tient compte des deux aspects bien distincts de la qualité : l'efficacité et la durabilité. Nous constatons qu'il existe des outils qui nous aident à répondre à l'une et à l'autre de ces questions.

Dans la troisième section, nous nous intéressons aux outils et aux techniques de contrôle utiles dans le cas où l'on cherche à vérifier la qualité sur la base des attributs d'un produit. Nous y voyons aussi les bases quant aux décisions à prendre selon les résultats des contrôles effectués.

Enfin, comme nous l'avons mentionné au module précédent, nous appuierons les différents éléments théoriques présentés sur l'exemple suivi que nous utilisons dans ce volume : Les Chemises HomoHabilis inc.

Attaquons-nous immédiatement à la question de la perception qu'a le consommateur de la qualité.

Objectifs d'apprentissage

Après avoir lu le présent module et fait les exercices proposés, le lecteur devrait être en mesure :

- d'effectuer un diagnostic de qualité simple sur un produit ;
- de réaliser une carte de contrôle ;
- de réaliser un plan simple de contrôle de qualité des produits.

LA PERCEPTION DE LA QUALITÉ PAR LE CONSOMMATEUR

C'est le consommateur, ou le client, qui évalue ultimement la qualité de nos produits. Si ces derniers répondent bien à ses attentes et qu'il en est satisfait, il continuera de les acheter et les recommandera peut-être aux gens de son entourage. Sinon, il se tournera vers les produits concurrents, et ce, peu importe les caractéristiques que peuvent avoir les nôtres.

Il va donc de soi que la première étape que nous nous devons de réaliser est de vérifier le niveau de satisfaction du consommateur à l'égard de nos produits. Beaucoup d'entreprises l'ont déjà très bien compris : elles laissent une carte commentaires sur la table du restaurant pour que les clients leur fassent part de leurs perceptions, elles incluent un espace pour les commentaires dans la carte de garantie qu'il faut remplir au moment de l'achat d'un bien quelconque, elles invitent les clients à se rendre sur un site Internet pour faire part de leur perception du service obtenu pendant leur dernier achat dans un grand magasin.

Les spécialistes de la gestion de la qualité dans les entreprises de services ont été parmi les premiers à analyser le processus de réponse de l'entreprise aux demandes du consommateur de manière à bien comprendre où peuvent se présenter les difficultés. Nous nous inspirons de leurs travaux pour comprendre à quoi tient la qualité.

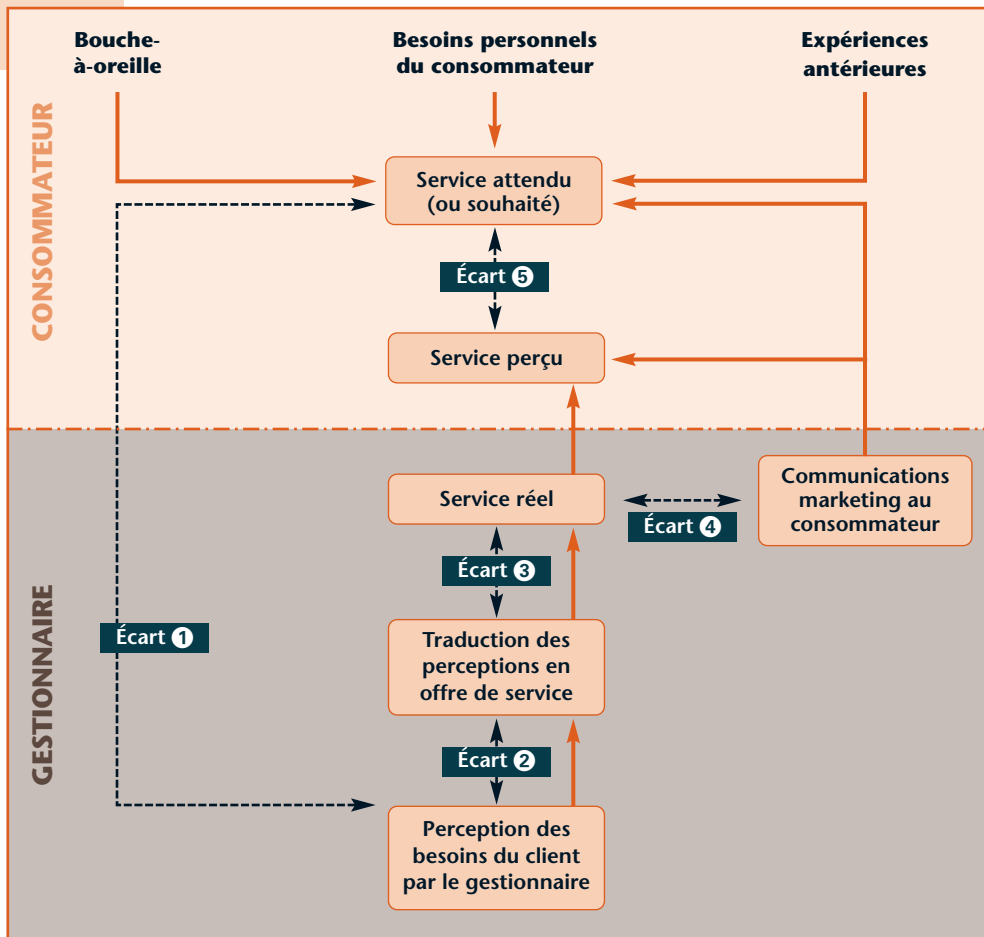
LE MODÈLE SERVQUAL

Pour Zeithaml, Berry et Parasuraman, spécialistes de la qualité dans les services, la question de la qualité porte exclusivement sur le concept même de qualité. Selon eux, la qualité d'un service tient nécessairement à un jugement global du client sur le service reçu. Pour ces auteurs, la qualité du service dépend de dix déterminants, qu'on peut regrouper en cinq facteurs principaux :

- la fiabilité, soit la régularité de l'offre d'un service compétent et de qualité ;
- l'assurance, soit la compétence et la sécurité que dégagent les employés en contact avec la clientèle;
- les éléments tangibles, c'est-à-dire les équipements et l'environnement dans lequel le service est rendu, qui influencent autant les attentes que les perceptions ;
- la « réactivité » (*responsiveness*), soit la rapidité et le plaisir apparent avec lesquels les employés en contact répondent à la demande du client ;
- l'empathie, cet engagement moral des employés en contact à vouloir comprendre et servir le client.

Comme on le constate, quatre des cinq éléments de cette liste traitent directement des aspects intangibles, alors que le cinquième (les éléments tangibles du service) laisse aussi une grande place à l'interprétation de l'évaluateur. Quant à l'outil de mesure que ces spécialistes ont élaboré pour évaluer les éléments de qualité, SERVQUAL, il repose fortement sur la perception que le client aura du service reçu. À l'aide d'un questionnaire comprenant une vingtaine de questions (le nombre précis de questions varie selon la version du questionnaire), ils cherchent à comparer la perception du client, quant à la qualité du service, avec les attentes qu'il avait au préalable. La qualité (ou la non-qualité) se définit alors comme étant la différence entre les attentes et les perceptions (**figure 2.1**).

Figure 2.1 Modèle de qualité dans les services axé sur les écarts



Source : Adapté de V. A. Zeithaml, L. L. Berry et A. Parasuraman (1988). « Communication and Control, Processes in the Delivery of Service Quality », *Journal of Marketing*, avril, vol. 52, p. 35-48.

Plus la perception du service reçu est supérieure aux attentes, meilleure est estimée la qualité du service. Notez qu'on pourrait tout aussi bien faire la même chose avec un bien.

Les auteurs expliquent la différence pouvant exister entre les attentes et la perception du service reçu à l'aide du concept d'écarts : chacun des écarts possibles correspond à un point du processus de livraison des services où l'entreprise s'est éloignée des attentes du client. Le premier de ces écarts se situe entre les attentes de la clientèle et la compréhension que les gestionnaires en ont. Prenons un exemple. Il y a quelques années, une grande ligne aérienne a fait une recherche pour déterminer ce qu'est un bon service. La réponse a été : que l'avion parte et arrive aux heures prévues. Les dirigeants ont été grandement surpris, car ils croyaient que les passagers mettaient beaucoup plus l'accent sur la qualité des repas en vol, sur l'espace entre les sièges et sur le service offert par le personnel. Ils ont donc décidé de réorienter leurs efforts vers la ponctualité des arrivées et des départs, et d'insister moins sur les éléments que les consommateurs jugeaient de moindre importance.

Le deuxième écart se situe entre la compréhension qu'ont les gestionnaires des attentes de la clientèle et le service qu'ils décident d'offrir. Peut-être les ressources manquent-elles, peut-être les gestionnaires ne sont-ils pas pleinement motivés à offrir le meilleur