

Le Coût de la Qualité

La plupart des praticiens de la Gestion des Services ont soit entendu parler, soit utilisé le concept de Coût total de possession (TCO). Toutefois, combien d'entre eux connaissent la gestion du Coût total de la Qualité, nommé habituellement « le Coût de la Qualité » ? L'approche du Coût de la Qualité est une façon conceptuellement simple de collectionner et d'analyser des données, de prendre des décisions sur l'optimisation de l'équilibre entre la qualité et son coût. Cette approche convient tout particulièrement à la justification d'un dossier business (un « Business Case »). Elle fournit également un cadre pour la mise en œuvre de l'Amélioration Continue des Services.

Le Coût de la Qualité se sert d'une taxinomie simple des coûts impliqués dans la réalisation d'un certain niveau de qualité : le Coût de prévention, le Coût d'évaluation et le Coût d'échec. Avant d'examiner en détail ces trois types de coûts, notons que le Coût total de fourniture d'un produit ou celui d'un service, égale le Coût de la Qualité plus le Coût d'Exécution. Celui-ci est composé des coûts associés à la réalisation, à l'amélioration, à la transformation et à la fourniture des produits et des services.

Le Coût de prévention est essentiellement le coût de la réalisation correcte d'un produit ou d'un service, dès sa conception. Il se compose alors des coûts de conception et de mise en place des bons processus, de l'adéquation des outils et de la formation des opérateurs, etc. Du point de vue de la Gestion des Services, on compte parmi ses coûts les activités de planification faisant partie des processus tels que la Gestion de la Disponibilité, la Gestion des Capacités, la Gestion de la Sécurité de l'Information et la Gestion de la Continuité des Services Informatiques.

Le Coût d'évaluation correspond aux coûts des contrôles de validation de la conformité d'un service aux exigences de ses clients. Il s'agit, par exemple, de certains processus soutenant

la phase de Transition des Services dans le cycle de vie des services, tels que la Gestion des Changements ou la Validation et Tests de Service. Ces processus concernent essentiellement la détection et la correction des non-conformités de services, avant leur mise en production.

Le Coût d'échec a deux composantes. La première inclut pour l'entreprise, les coûts directs et indirects, dus au manquement de fourniture agréée du service. Ce coût correspond précisément à l'impact d'un incident, comprenant la perte de revenu, le paiement des pénalités, le ternissement de l'image de marque, etc. La deuxième composante

Dans ce numéro...

Termes *Rentabilité*

Analyse *Le coût de la qualité*

Rentabilité - N'arrive-t-elle jamais ?

La rentabilité est, selon ITIL V3, une mesure de l'équilibre entre l'efficacité et le coût d'un service, un processus ou une activité. *Un processus rentable atteint donc ces objectifs et ceci à un coût minimal.* Cette définition semble raisonnable, tant que l'on ne reconnaît pas que « coût minimal » n'est pas défini (à part sa signification textuelle). Une activité peut tout de même être rentable sans gagné les Champs Elysées d'un coût au plus bas ! En outre, cette définition admet la possibilité d'un coût au plus bas, malgré l'inefficacité de l'activité. Nous suggérons que la rentabilité ne se mesure pas en termes d'un coût aussi théorique qu'abolu, mais en termes de deux tests : D'abord, si le service est estimé être efficace (au moins, assez efficace). Ensuite, le coût total de fourniture du service est plus petit que la valeur du service quant à ses clients. Un service peut être ainsi rentable, et tout de même susceptible à être optimisé.

d'échec. Le coût de la bonne conception est relativement faible. Cependant, une conception défectueuse peut provoquer le redoublement des Coûts d'évaluation. Enfin, les coûts associés à la correction de la conception, une fois le service en production, peuvent être multipliés par 10, voire par 100.

posante consiste en coût de correction de l'anomalie de sorte que le niveau de qualité agréé soit à nouveau atteint. Ceci inclut les coûts de résolution des incidents, ainsi que ceux relatifs au rattrapage des changements ratés et les coûts de reprise après un sinistre.

L'approche du Coût de la Qualité se base sur le fait qu'une organisation n'a qu'un budget limité pour la fourniture d'un service. Ainsi, plus le Coût de la Qualité est élevé, plus le Coût d'Exécution en pâtit. Comme une baisse de performance se traduit généralement par une baisse de satisfaction du client, on essaie donc de maintenir le Coût de la Qualité aussi bas que possible. Pourtant, un manque d'investissements dans la qualité traduira une baisse de satisfaction des clients.

On doit résoudre ce paradoxe en établissant la juste pondération des coûts de prévention, d'évaluation et

En 2009 - Cours intensifs pour la gestion des services

La formation standard ITIL prépare les participants à des examens APMG, qui permettent de démontrer différents niveaux de connaissance théorique d'ITIL. Les classes Maestro de Concentric Circle Consulting offrent en complément des cours pratiques destinés à augmenter les compétences des participants.

4 Classes Maestro

- ▶ *Gestion des problèmes*
- ▶ *CMDB*
- ▶ *Portefeuille & Catalogue des Services*
- ▶ *Développement des applications pour mieux gérer les services*

Tous les détails sur www.3cs.ch

Nos formations sont proposées dans des conditions idéales :

- les cours sont donnés par des consultants seniors au bénéfice d'une expérience pratique conséquente
- les classes sont composées d'un petit nombre d'étudiants
- des locaux haut de gamme
- résultats pratiques, exploitables de suite

L'exploitation de l'approche de Coût de la Qualité démarre avec une évaluation de la maturité et de la structure de votre organisation, afin de conduire le processus d'amélioration. Les organisations de taille modeste, dont les collaborateurs jouent plusieurs rôles, n'auront vraisemblablement que peu de spécialistes dans l'assurance de qualité. Le cas échéant, il faut d'abord établir un équilibre entre le Coût de la Qualité et le Coût d'Exécution. Les grandes organisations auront des spécialistes d'assurance de qualité, ainsi que des équipes entières responsables de chacune des activités de prévention, évaluation et échec. Dans ce cas, on doit faire une évaluation préalable du coût de chacune de ces activités, décrite jusqu'au niveau des rôles dans les processus. L'évaluation de ces coûts et celle de la qualité des services, constituent la base de référence pour toutes initiatives futures de réduction des coûts tout en maintenant, ou améliorant, le niveau de la qualité. Cette évaluation devrait comprendre ainsi une appréciation de la qualité de ces mêmes services, face aux attentes des clients et aux exigences de l'espace du marché du fournisseur de services.

La deuxième étape fixe de nouveaux objectifs pour la somme des coûts associés à un certain niveau de qualité. Il faut donc décider, soit de maintenir le niveau de qualité, soit de l'améliorer, voire de le baisser. Il n'y a pas un niveau de qualité « juste », seulement le niveau nécessaire pour maintenir, ou améliorer des avantages concurrentiels sur le marché.

En parallèle, il faut décider de l'adaptation éventuelle de l'investissement requis par le niveau de qualité souhaité. Ceci implique une adaptation de l'équilibre entre l'argent dépensé pour la prévention et celui pour l'évaluation. En principe, plus le niveau de prévention est bas, plus les échecs seront nombreux. De la même manière, un investissement d'une certaine somme pour la prévention devrait aboutir à une qualité supérieure à celle obtenue par le même investissement pour l'évaluation.

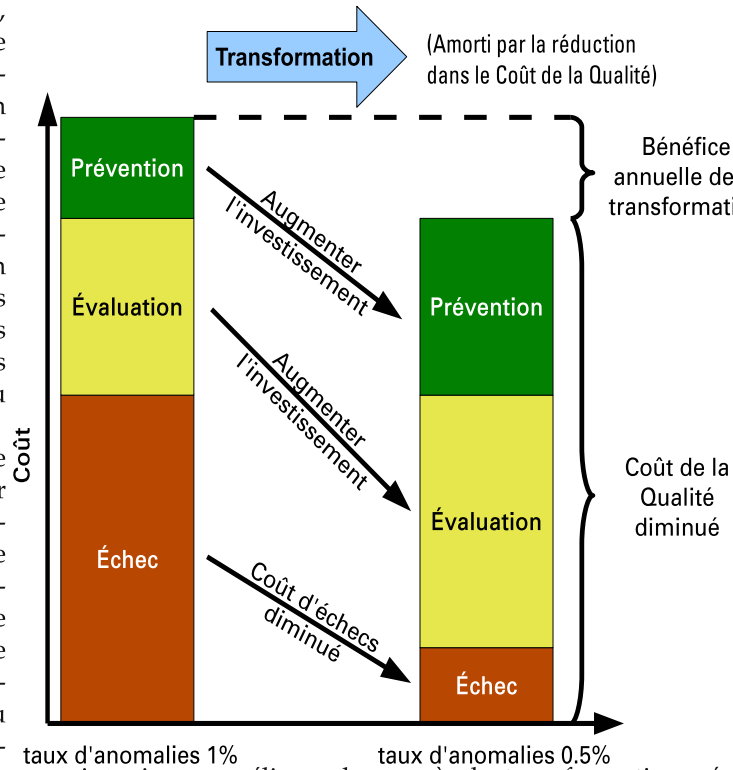
On établit le dossier business sur la base de nouvelles cibles de qualité, et des niveaux d'investissements en qualité, par rapport aux coûts de la transformation planifiée. Prenons un cas concret.

Supposons qu'une organisation ayant un taux d'anomalies de 1% dépense 1 million pour la qualité, dont 500'000 pour s'occuper des échecs ; 300'000 pour les évaluations et 200'000 pour la prévention. Un projet de transformation doit fixer trois cibles interdépendantes : le taux d'anomalies, le coût total pour la qualité et sa ventilation parmi la prévention, l'évaluation et l'échec. Diminuons, par exemple, le taux d'anomalies à .5%, ce qui devrait provoquer une économie importante quant aux coûts d'échec. On réalise cette diminution en échecs par une augmentation des investissements en prévention et en évaluation. Le coût de la transformation sera amorti par l'économie en coût total de la qualité. Admettons que les futurs coûts seront 100'000 pour les échecs, 400'000 pour les évaluations et 350'000 pour la prévention, donc une économie annuelle de 150'000. Un coût de transformation de 300'000 sera amorti après environ deux ans.

Ensuite, le projet de transformation est exécuté et son budget est alloué à ces diverses activités. Ceci est typiquement basé sur l'analyse de l'écart entre le processus actuel et le processus amélioré, pour le domaine de l'amélioration souhaitée_ de prévention – suivie par une simulation de l'état après la transformation planifiée. Moyennant la simulation ou des méthodes analytiques, il faut démontrer que la nouvelle situation générera les bénéfices escomptés. Dans un environnement à haut risque, un pilote est conseillé.

Après avoir fixé les objectifs, planifié les changements et justifié la transformation, on met en œuvre ces changements à l'étape suivante. Le champ de cette transformation peut varier énormément, mais rappelons que plus la transformation est complexe et de longue durée, moins il est facile de mettre en évidence le lien entre les bénéfices et les changements effectués, et de plus la transformation peut échouer.

L'étape finale est d'évaluer à nouveau le Coût de la Qualité, de le comparer à la base de référence et de démontrer que les adaptations des coûts de prévention, d'évaluation et d'échec ont été efficaces. -RF



Concentric Circle Consulting propose des services couvrant l'entier du cycle de vie de votre Programme d'Amélioration des Services :

