

Le mot du Président

Depuis longtemps, je me suis fixé un but essentiel que je voudrais partager avec mes amis et mes collègues ; c'est d'améliorer constamment mes connaissances dans quelque domaine que ce soit, non par vanité bien sûr mais pour être plus efficace dans toutes mes actions et pour me rendre plus utile aux personnes que je rencontre. Le fait de participer à la vie des associations Deming dans différents pays et de discuter des sujets qui les intéressent a toujours été pour moi une aide appréciable dans ce sens.

Mais de nouvelles contraintes économiques (notamment la mondialisation) font que le style de vie des Français subit maintenant de profonds changements. Il y a quelques années seulement, les membres de l'AFED pouvaient se réunir en soirée une fois par mois et travailler pendant quelques heures, à Paris comme en province. Il est plus difficile aujourd'hui de se rendre à de telles réunions, aussi bien en raison des horaires de travail des cadres d'un certain niveau dans le secteur privé que de l'éloignement des uns et des autres.

Tant que le groupe Ile-de-France se réunissait régulièrement Avenue d'Iéna, nous avons bénéficié d'une source permanente de débats intéressants pour alimenter la lettre mensuelle qui a été diffusée sans interruption jusqu'en juin dernier. Mais hélas ces réunions se font de plus en plus rares et nous devons trouver d'autres idées pour permettre aux adhérents de développer leurs connaissances dans le domaine qui les intéresse.

Heureusement, le progrès technique vient à notre secours. Vous avez deviné, cher lecteur, qu'il s'agit d'Internet. En effet le Bureau de l'association a décidé d'étudier la création d'un site web que chacun pourra consulter pour avoir les dernières informations sur le mouvement Deming dans le monde et pour échanger des idées, en français, avec ses collègues. Notre association ouvre ainsi plus largement ses portes au monde francophone.

Je forme le vœu que les membres de l'AFED soient parmi les premiers à se servir régulièrement d'un ordinateur domestique branché sur Internet pour échanger des idées, élargir leur esprit, essayer de comprendre les choses globalement et se détacher d'une « pensée unique » qui n'est rien d'autre en somme qu'une ignorance confortable.

Jean-Marie Gogue

La théorie des variations est-elle applicable au marketing ?

Instruit par une longue expérience professionnelle chez IBM, Stéphane Plas répond par l'affirmative.

Les applications de la théorie des variations et du management par la qualité sont souvent commentées dans le domaine de la production industrielle. Il est vrai que lorsqu'on nous dit *qualité*, nous pensons souvent *qualité du produit* (industriel).

Cependant, les activités économiques s'orientent vers le secteur tertiaire. Cela veut dire que les résultats de beaucoup d'activités économiques de nos jours ne se traduisent pas en produits physiques. Même chez les industriels, les coûts de production baissent dans les usines. Une part croissante des coûts se situent donc dans les activités de type tertiaire : administration, ventes, marketing, logistique et distribution.

Dès lors se pose la question de la pertinence de la théorie des variations pour ces activités, le marketing par exemple. De façon concrète, peut-on appliquer la théorie des variations aux activités opérationnelles du marketing ? Et que veut dire le mot *qualité* dans ce domaine ? Nous tâcherons de donner quelques éléments de réponses à la lumière des activités de marketing direct et d'un cas concret d'application de la théorie des variations dans ce domaine.

L'activité opérationnelle dite de *marketing direct* est une technique en plein essor. Vous et moi pouvons en mesurer les progrès et la nature, de façon quasi quotidienne. Chaque jour, nos boîtes aux lettres sont remplies de mailings, technique employée dans les campagnes de marketing direct. Ces mailings constituent d'ailleurs l'activité principale de La Poste (et non le courrier ordinaire qui se réduit d'année en année). Il nous arrive aussi d'être abordés commercialement par téléphone, ce qui correspond à une autre approche de marketing direct, intitulée *télémarketing*.

Les coûts associés à l'emploi de ces techniques sont importants : quelques francs par lettre mais à des milliers (ou millions) d'exemplaires pour les mailings, plusieurs dizaines de francs par appel multipliés par des centaines (ou milliers) de contacts pour les opérations de télémarketing. A cela peuvent s'ajouter des coûts de création importants pour les mailings, et des investissements non moins importants pour supporter la logistique sophistiquée que nécessitent les opérations de télémarketing (les call centers, véritables usines à passer des appels téléphoniques en masse).

Quiconque a l'expérience des mailings, même à une petite échelle, a pu constater que les variations sont énormes en termes de résultats: le même (ou quasiment le même) mailing envoyé à une période identique de l'année, aux mêmes personnes donne des résultats différents (voire aucun résultat). Le flop en matière de marketing direct est un cas courant et aussi déprimant qu'une usine qui travaille mais d'où rien ne sort.

Les opérations de type *business to business* ciblent des entreprises et associent le mailing au télémarketing. J'en ai vu plusieurs coûter de 100 000 à 500 000 francs et se terminer en *flop* (résultat nul).

N'ayant pu échapper moi-même à cette troublante expérience, je suis arrivé à la conclusion que la campagne de marketing direct - action unique et donc sans boucle d'amélioration possible - voit son efficacité démultipliée lorsque l'opération est aménagée en processus - action itérative qui peut être mise sous contrôle. Dans un cas pratique, un processus de télémarketing permanent a été mis en place, avec suivi des résultats mensuels, interprétation des résultats dans l'esprit de la théorie des variations, et grâce à une approche coopérative avec les *call centers* (sous-traitants de l'opération) dans une démarche vers la qualité.

Les résultats économiques peuvent être résumés ainsi: investissement réduit de 80% (par rapport aux standards), stabilisation progressive des résultats (par la suppression de causes spéciales, telle que un call center limite le nombre de rappels à trois fois en cas d'absence) et amélioration continue du système (par amélioration itérative du scénario d'appel). Le retour

sur investissement est de 100 et varie peu chaque mois (le ratio moyen est de 10 mais varie jusque 0 en cas de *flop*).

En conclusion, revenons aux questions de départ. Peut-on appliquer la théorie des variations à des activités opérationnelles du marketing ? Oui, absolument. Que veut dire le concept de qualité dans ce domaine ? C'est aboutir à un meilleur résultat (plus de clients trouvés), pour un coût inférieur, et améliorer sans cesse la performance. Pour aboutir à ce résultat, deux à trois ans de sensibilisation et de formation à dose homéopathique, avec la théorie, furent la condition nécessaire. Mais quel retour sur investissement !

Stéphane Plas
Marketing manager, IBM Europe Middle East Africa

Variations, esprit statistique, sagesse !

par Claude Cavey

Cela ne coule pas de source de garder un esprit ouvert en toutes circonstances, dans n'importe quelle situation, devant n'importe quel problème, et de rechercher les causes réelles qui sont à l'origine des phénomènes que l'on observe afin que les arbres ne nous cachent pas la forêt. Découvrir et extraire l'important, dans les situations chaotiques que nous traversons, reste l'exception. De temps en temps nous avons des visions lumineuses, mais la plupart du temps nous suivons notre petit bonhomme de chemin, on pourrait aussi dire notre chemin de croix pour les jours les plus rudes. Notre désir d'améliorer les choses suit des hauts et des bas (que certains appellent variations). Si nous avons déjà beaucoup essayé, ou plus simplement si nous avons un fort désir d'améliorer notre vision des choses, alors la théorie des variations, encore dénommée approche statistique, nous intéresse ; sans nul doute elle nous passionnera même parce qu'elle sera un appoint, un outil à la fois simple et puissant qui nous permettra d'analyser rapidement et surtout globalement les situations dans lesquelles nous sommes plongés journallement.

Il est vrai que l'approche statistique dans la vie quotidienne a mauvaise réputation ; à tort on la croit réservée aux spécialistes, lesquels d'ailleurs ne sont pas non plus bien vus du public... Il faut dire que les hommes politiques, ainsi que les journalistes, utilisent, souvent par ignorance et parfois par malhonnêteté, des raccourcis qui les aident dans leurs exposés à se valoriser ou à tenter de détruire leur adversaire. Un exemple classique que l'on retrouve dans les livres recommandés par notre association est : « le chômage du mois d'octobre est de 0,3 % inférieur à celui du mois de septembre » ou encore « le chômage du mois d'octobre de cette année est supérieur de 0,4 % à celui du mois d'octobre de l'année dernière ». Chaque tendance politique y retrouve son compte ; tout va bien pour tout le monde, sauf pour les chercheurs d'emploi qui assistent impuissants et désespérés à cette querelle de chiffres ; elle est inutile puisque d'aussi faibles variations n'ont probablement pas de cause attribuable et que la règle de base incontournable est de ne jamais, jamais, comparer deux chiffres, donc qu'il ne faut jamais sortir un événement de son contexte. Pas surprenant que tous ces pauvres gens voient le temps passer sans que le marché du travail s'améliore. L'argument utilisé par les politiques et les gens

de la presse, comme indiqué ci-dessus, n'apporte ni explication ni résultat, d'où ces effets décourageants sur la population. L'exemple souvent cité par Jean-Marie Gogue concernant la bourse de Paris est plus amusant, encore qu'un journaliste connaissant les principes élémentaires de l'approche statistique aurait une influence pédagogique certaine sur les milliers d'auditeurs de France-Inter ; tout le monde y gagnerait.

Le fait de passer un peu de notre temps à l'étude de la théorie des variations et surtout beaucoup de temps à l'appliquer, est un moyen d'échapper aux forces centrifuges qui amènent dispersion et chaos. Une personne qui découvrait récemment la théorie des variations, un peu affolée s'exclamait : « mais il va donc falloir que pour chaque événement de ma vie je remette tout en question ! ». Est-ce une affaire si terrible ? et de plus avons-nous le choix ? Prendre systématiquement du recul en s'abstenant de juger, n'est-ce pas plutôt le chemin de la sagesse ? Regarder attentivement, observer un phénomène dans son ensemble pour discerner d'éventuels signaux révélant des éléments négatifs ou positifs, n'est-ce pas un bon moyen de nous rapprocher de la vie qui nous entoure, peut-être de nos proches, peut-être de nous-mêmes ? C'était mon ultime question après tout ce détour ; derrière ces fameuses variations se cachent décidément beaucoup de choses !

Claude Cavey
Directeur général, Alcyon Electronique

Nouvelles brèves

Le dernier livre de Jean-Marie Gogue vient de sortir chez Economica sous le titre : *Le paradigme de la qualité*. Il commence en disant que *la qualité est un thème sur lequel on a généralement tout dit et rien compris*. Lecture indispensable !

Un ouvrage collectif sur la qualité dans l'éducation est en cours d'édition chez Economica. Sa sortie est prévue au cours du premier trimestre 1998.

AFED

5, allée des Gardes royales
78000 Versailles
Tél. 01 39 50 99 67

Cotisation individuelle annuelle : 100 Francs