

**Journée MONDIALE de la QUALITE**

**Jeudi 12 Novembre 2015 - Tunis**

**TRiQUAL**

**Les TROIS Niveaux de MATURITE  
en Management QUALITE**

**Mounir BH SLIM : Consultant & Formateur en Management Qualité & Productivité**

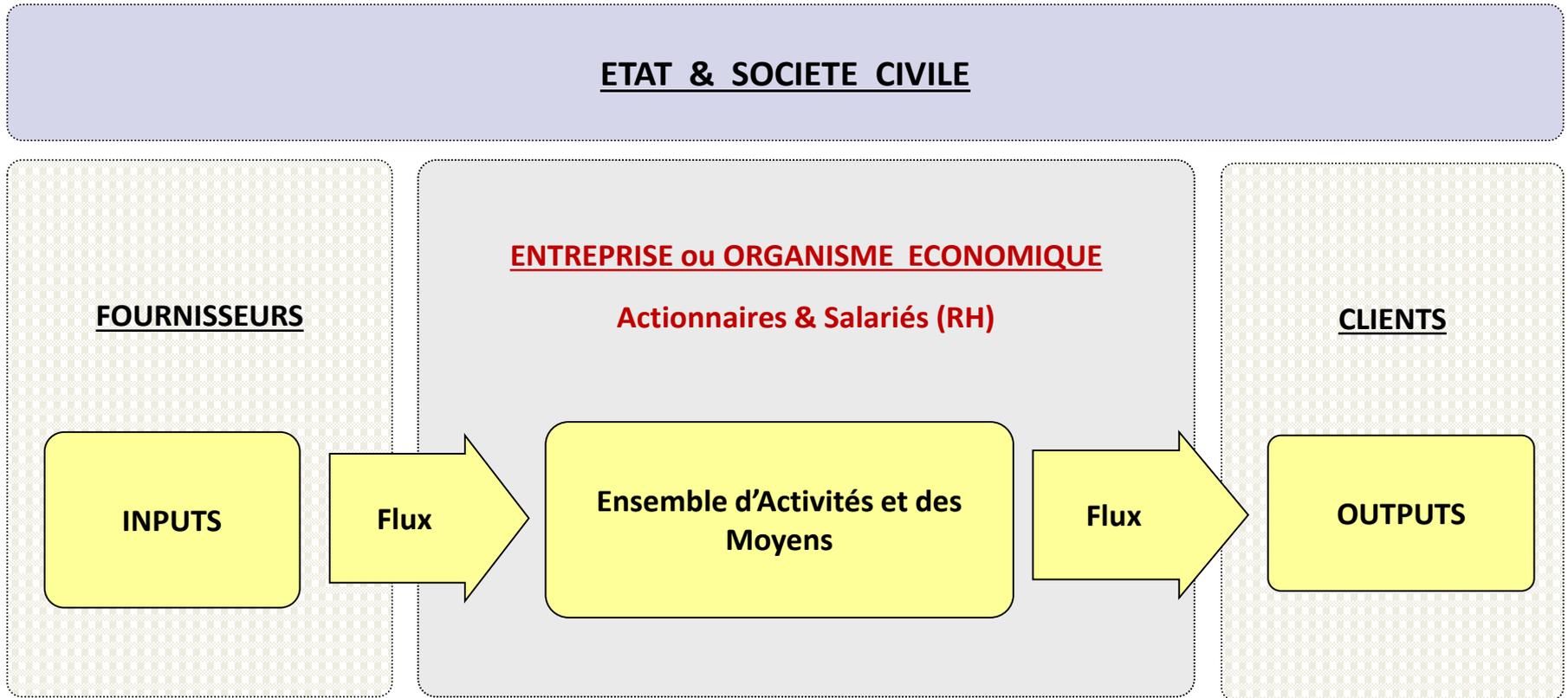
## SOMMAIRE

- **Concept des trois Niveaux de Maturité**
- **Relation entre Qualité et Productivité**
- **Maîtriser et Améliorer la Productivité**

L'avenir de la Qualité .....la Performance Totale

En passant par .....la Productivité

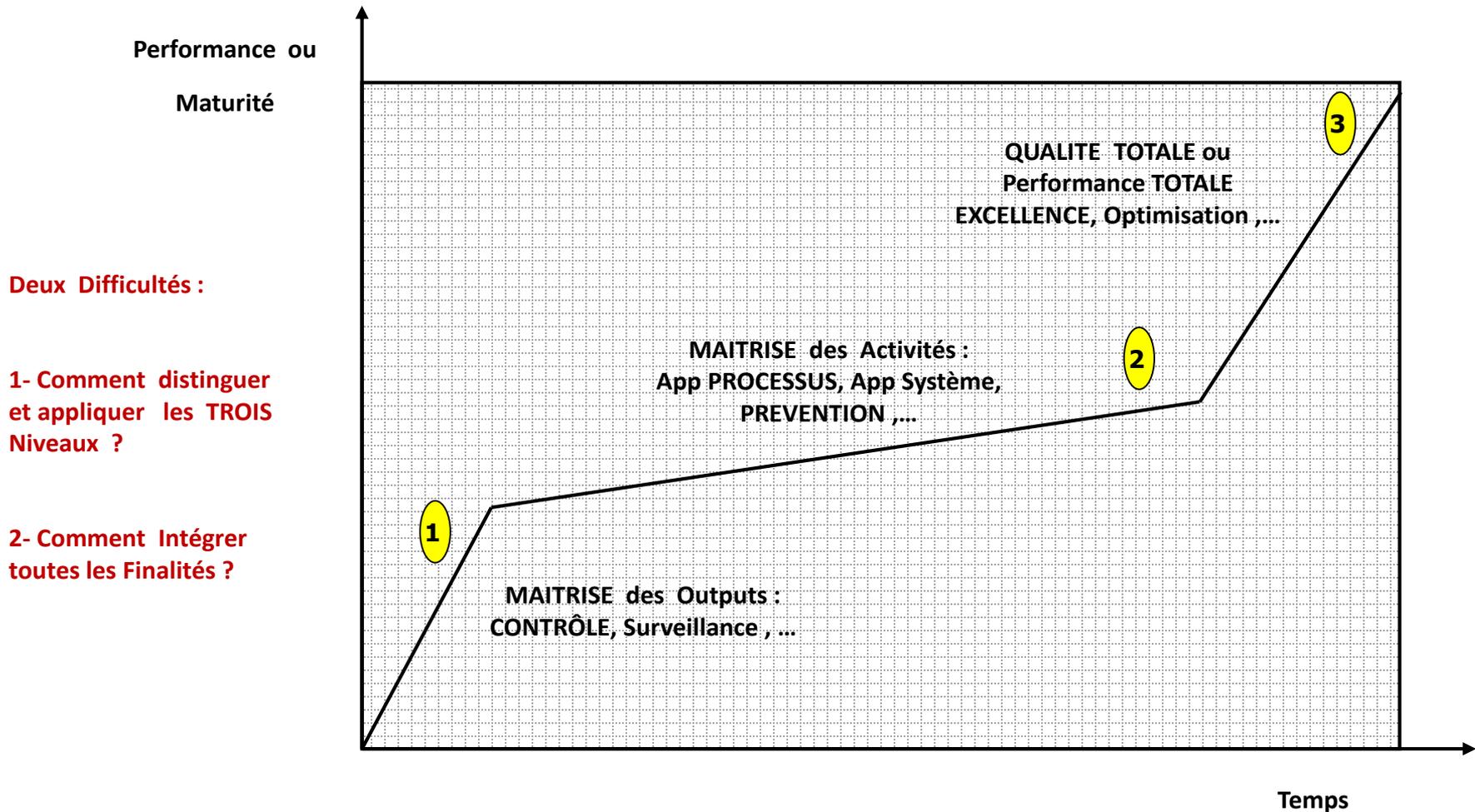
# ECOSYSTEME DES ENTREPRISES ECONOMIQUES



## FINALITES DES ENTREPRISES ECONOMIQUES

Partie Prenante	Intérêts ou Attentes	Catégorie
<b>Clients</b>	<b>Qualité (ou Conformité)</b>	<b>Finalités Basiques</b>
<b>Entrepreneurs</b> <b>Actionnaires</b> <b>Investisseurs</b>	<b>Rentabilité (ou Productivité)</b>	
<b>Salariés</b>	<b>Responsabilité Sociale</b> <b>SST &amp; Motivation</b>	
<b>Fournisseurs</b>	<b>Responsabilité Contractuelle</b>	<b>Finalités Supplémentaires</b>
<b>Etat ou Tutelle</b>	<b>Responsabilité Légale et Fiscale</b>	
<b>Société Civile</b>	<b>Responsabilité Sociétale</b> <b>DD &amp; Respect de l'Environnement,...etc.</b>	

Peu importe la FINALITE : TROIS Niveaux de Maturité s'imposent



Deux Difficultés :

1- Comment distinguer et appliquer les TROIS Niveaux ?

2- Comment Intégrer toutes les Finalités ?



## Préoccupation majeure des Managers :

Comment maîtriser et améliorer les Performances Globales sans distinguer une dimension par rapport à une autre ??

Déjà la majorité des Disciplines ont proposé des approches :

Management Stratégique : MBO, BSC , AV, SM Innovation, SM Intégré ...etc.

Comptabilité & Finance : CG, CAE , ABC , ABM ,...etc.

NTIC : BI , BPM, CMMI, KM , ...etc.

GRH: SMSST, Audit Social; P-CMM,...etc.

Qualité : SMQ, TQM , 6S,...etc.

Logistique, Exploitation & Production : JAT, SCM , Lean Management, ...etc.

**DISTINCTION des TROIS Pratiques ou des TROIS NIVEAUX**  
**L'approche Qualité TOTALE comme exemple ou comme Méthodologie**

**1<sup>er</sup> Niveau : Maîtrise de la Qualité des Produits/Services**

Maîtriser ou formaliser surtout les activités de Réalisation avec Contrôles  
 Qualité réguliers des Résultats (Produit / Service)

**2<sup>eme</sup> Niveau : Maîtrise de la Gestion Qualité du SYSTEME ou d'une ORGANISATION**

On passe à la maîtrise ou au formalisme de toutes les activités (Réalisation et Support) avec Audits  
 Qualité régulier (la Norme ISO9001 comme un modèle générique)

**3<sup>eme</sup> Niveau : Maîtrise de la Qualité de Gestion de toutes les Activités**

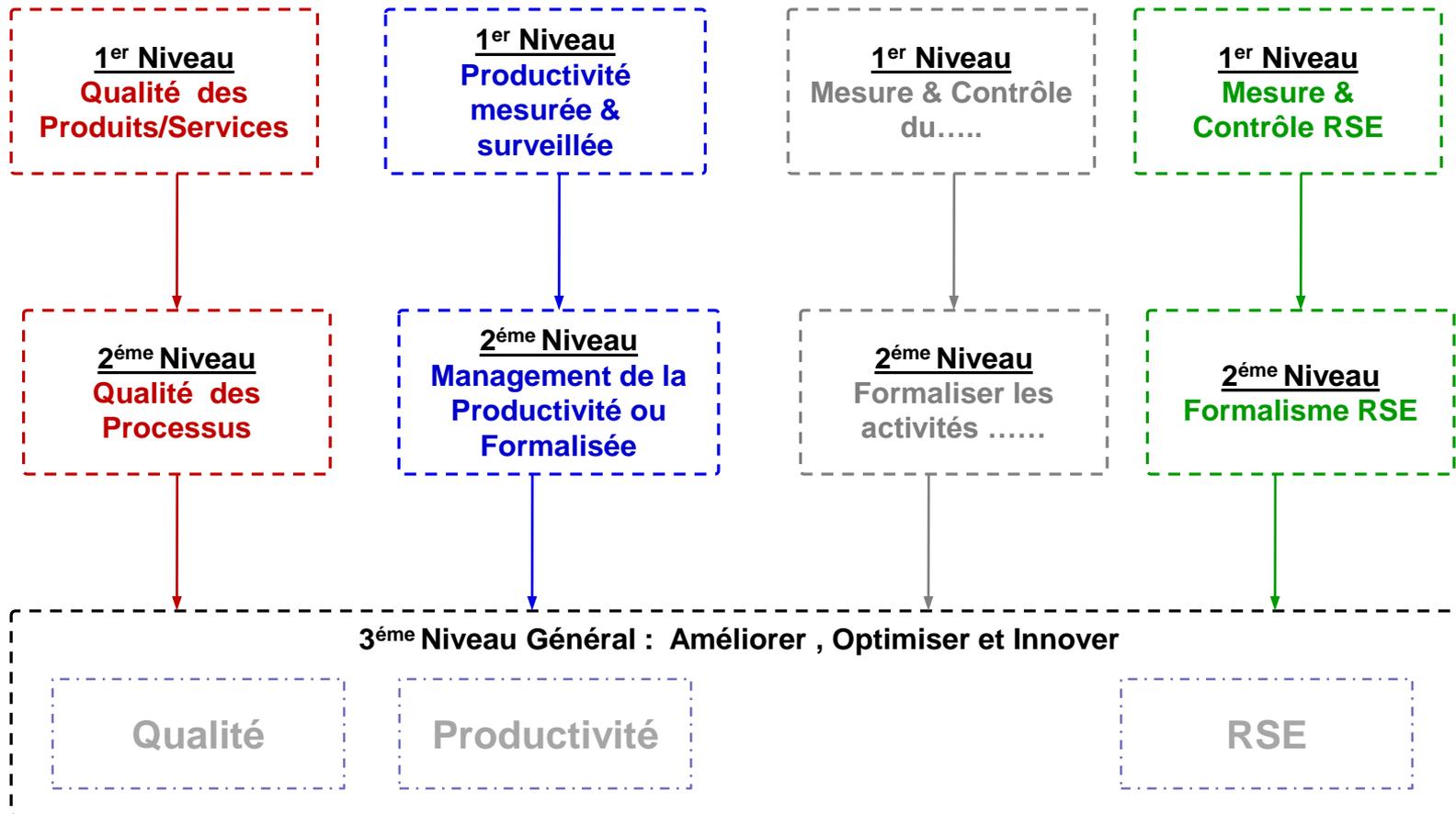
On passe à l'Optimisations et à l'Innovation de tous les résultats et relatifs à toutes les dimensions  
 (Qualité, Rentabilité ou Productivité, RSE, ...)

## **Passer du 2ème Niveau au 3ème Niveau de Maturité**

**Il n'est plus suffisant de formaliser les activités et les processus.**

**Il n'est plus suffisant même d'être Certifié : SMQ – SME-SMSST- ...etc.**

**Il faut passer à un autre palier et à un autre Niveau de Maturité, basé non pas uniquement sur le formalisme et les procédures, mais sur la maîtrise et l'intégration de toutes les finalités, particulièrement celles relatives à la Qualité et à la Productivité.**



### Indicateurs de Performance en QUALITE

- Taux de NC interne (% ou ppm interne ou DPO)
- Taux de NC externe (ou ppm Externe ou ppm Client )
- Taux de NC achat (ou ppm achat)
- Taux ou Nb Réclamations (ou de retours)
- Taux de Service (Respect des Délais : Livraison PF & Réception MP)
- Taux de Satisfaction Clients
- Indicateurs Qualité en SAV (selon cas )
- Coût de la Qualité (Curative + Préventive)
- Coût de Non Qualité
- .....etc.

### Indicateurs de Performance en PRODUCTIVITE

- CA ou VA ou UO / An ou / Effectif
- CA ou VA ou UO / Unité d'Input (MP, MC, Eqp, Immob, ...)
- Ratios ou Taux de Productivité MP&MC
- Ratios ou Taux de Productivité Moyens
- Ratios ou Taux de Productivité MOD
- Ratios ou Taux de Productivité Flux d'Exploitation (Temps)
- .....etc.

**3<sup>eme</sup> Niveau : est commun pour toutes les finalités que ce soit relatif à la Qualité, à la Productivité ou autre.**

**En parallèle avec les innovations Qualité, le Service Qualité peut être le meilleur Candidat ou le mieux placé pour surveiller déjà, formaliser et puis orienter les projets d'amélioration en Productivité !!**

**Les services Techniques comme : Production, BEM, ING Process, Maintenance, ...se préoccupe souvent chacun en ce qui le concerne d'une seule Ressource.**

**1-Qualité sans Productivité** : Risque de défaillance financière et d'Incapacité pour pouvoir réinvestir et assurer la continuité des affaires (Risque en Amont)

**2-Productivité ou Rentabilité sans Qualité** : Risque au niveau Image de marque et donc aussi difficulté pour assurer la continuité des affaires (Risque en Aval)

La majorité des PME/PMI déjà en sous-effectif, rencontrent des difficultés pour innover en Qualité et en VA et ce par manque de rentabilité et donc de Productivité .

## Troisième Niveau de Maturité : Amélioration – Optimisation - Innovation

### Rappel DISTINCTION !!

#### Application simple des Outils de la Qualité

(on attend les problèmes survenir pour les résoudre : REACTIVITE)

Par exemple dans d'un cadre procédure ou processus : ACP , 8D, A3 , ..etc.

Et

#### Application d'une Approche ou Stratégie Qualité Totale

(on anticipe sur les projets d'Amélioration et d'Excellence : PROACTIVITE ET INNOVATION)

Par exemple dans le cadre d'un projet : TQM , LEAN SIX SIGMA,...etc.

## Comparaison

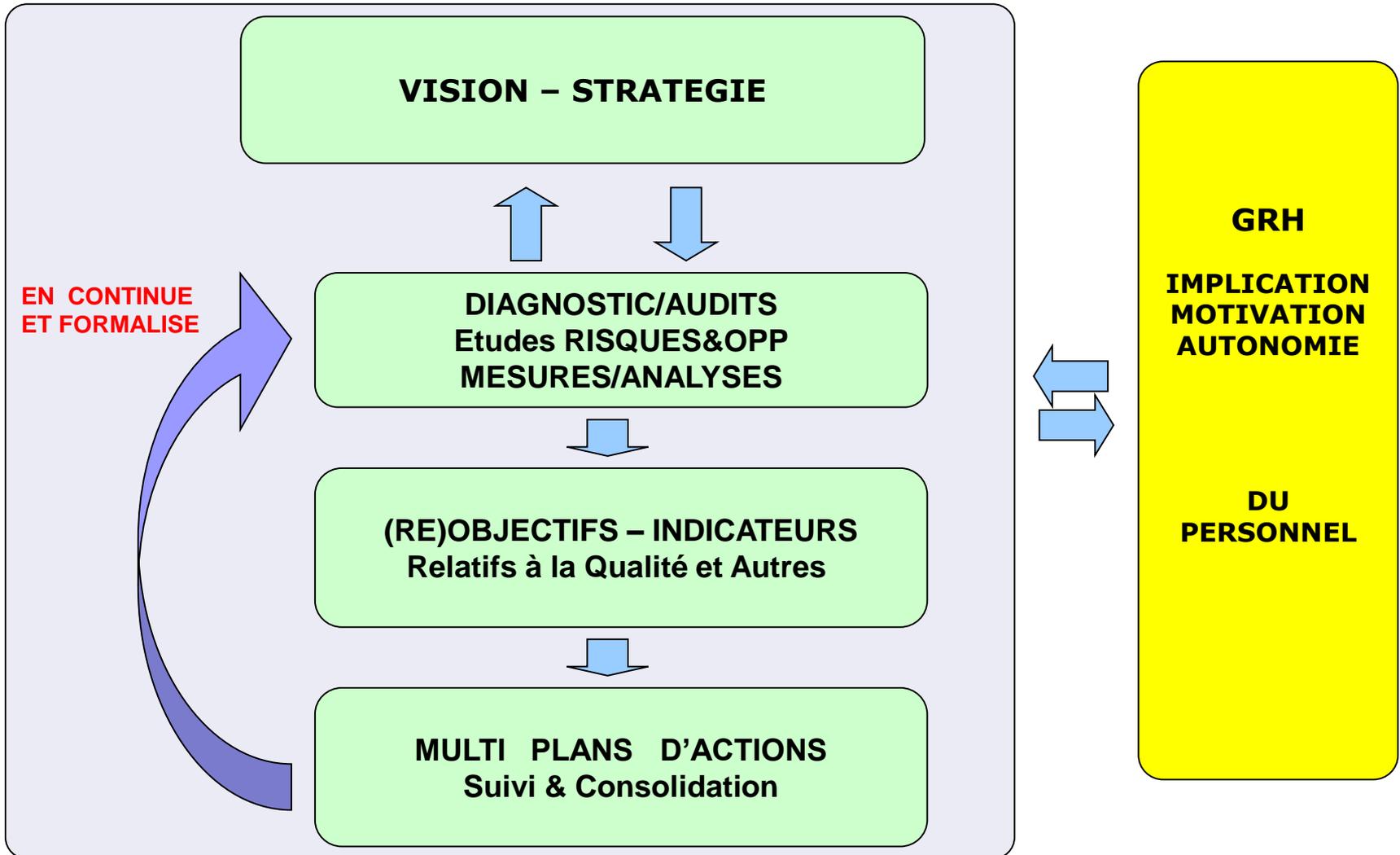
<b>Stratégie AMC &amp; Innovation</b>	<b>ACP ou 8D</b>
---------------------------------------	------------------

<b>Outils &amp; Méthodes</b>	Multiples et Ouverts	Se limitent à 2 ou 3
<b>Objectifs Mesurables</b>	Précis, Détaillés et multidimensionnels	Recommandés (Qualité)
<b>Livrables (Outputs)</b>	Multiples & Détaillés	Simples & Limités

<b>Equipe Projet</b>	Multidisciplinaire	Réduite
<b>Etude Préliminaire &amp; Validation</b>	Nécessaire QUAL & QUAN	Non
<b>Etude de Rentabilité</b>	Nécessaire	Non
<b>Analyse des Risques</b>	Nécessaire (SWOT ou autre)	Non

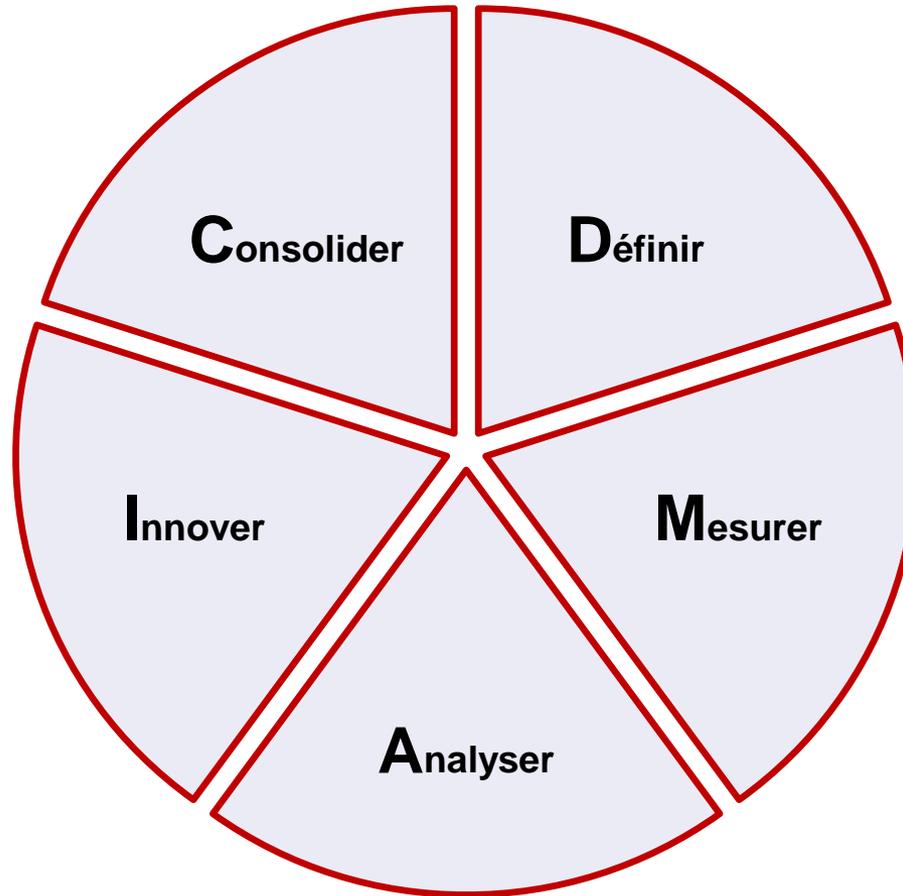
<b>Qualification</b>	Nécessaire (au moins 1 Pax)	Non
<b>Implication &amp; Motivation RH</b>	Nécessaires	Recommandées

**MODELE STRATEGIQUE D'AMELIORATION**  
**TQM – Lean Six Sigma -....**



Approche Lean Six Sigma : on propose le DMAIC

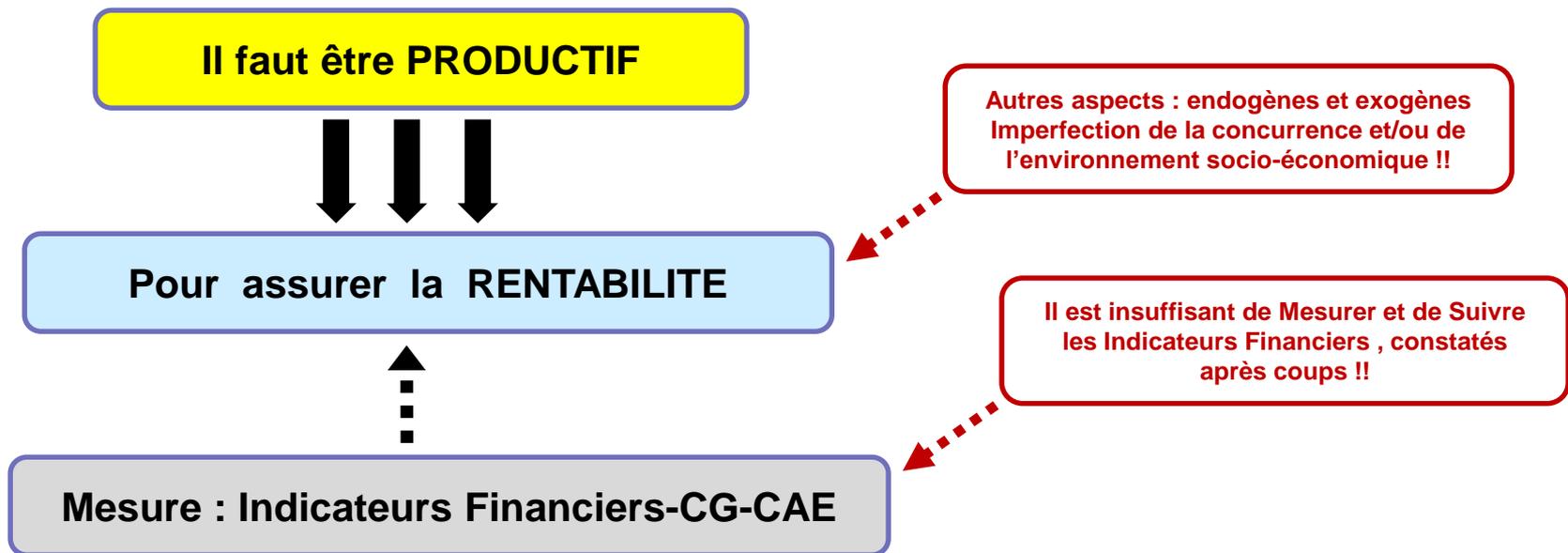
Mise en Valeur de la MESURE des DONNEES donc des **Analyses Statistiques !!**



## Finalités Essentielles : Qualité & Rentabilité

La RENTABILITE : est un FAIT constaté (après coup !)

La PRODUCTIVITE : vient en amont (CAUSES essentielles)



## Différents scénarios pour améliorer la PRODUCTIVITE

$$\text{PRODUCTIVITE} = \text{OUTPUT} / \text{INPUT}$$

Ou encore

$$\text{GAINS DE PRODUCTIVITE} = \Delta \text{Outputs} / \Delta \text{Inputs}$$

### Problématique :

Les Outputs et les Inputs sont de natures différentes, il est ainsi difficile et compliqué de pouvoir mesurer cet indicateur d'une manière précise et standard. La mission n'est pas cependant impossible et il faut décider qu'est ce qu'on veut et on doit mesurer exactement.

Parmi les Scénarios possibles :	$\Delta$ Outputs	$\Delta$ Inputs
<b>Réduire les Dépenses</b>	Sans changement	Réduction
<b>Augmenter la Production</b>	Augmentation	Sans changement
<b>Améliorer les Méthodes</b>	Sans changement ou Augmentation	<u>Optimisation</u>

Attention cependant la PRODUCTIVITE ce n'est pas :

**- AUGMENTATION SYSTEMATIQUE DE LA PRODUCTION**

- **PRODUCTIVISME** : intérêt à la Quantité ou au Profit sans prise en compte des aspects (Qualité, implication des RH, Réglementation, Ethique, ...)

- **EFFICACITE** : Mesurer Output/Objectif (pragmatique)

- **RENDEMENT** : Caractéristique intrinsèque ou Capacité d'une ressource à réaliser un résultat spécifique (Rd d'un terrain, d'une Equipe, d'une Machine,...)

Mais plutôt une Forme de :

- **EFFICIENCE** : Mesurer Output/Input ou NET/BRUT (d'une ou de toutes les ressources exploitées)

Intérêt et limite de la Comptabilité Analytique d'Exploitation

On analyse et on détermine le prix du Produit = f ( Ressources)

Comme alternative , il faut une Analyse de la Productivité (Analytique)

On doit plutôt analyser les Ressources en tant que tel (Net/Brut)

## LA PRODUCTIVITE AU NIVEAU

### MACRO ECONOMIQUE au niveau de tout le pays :

Il faut déjà une volonté et une politique claire et stratégique pour généraliser et vulgariser les concepts de la Productivité (et dissiper le conflit latent entre Libéralisme & Socialisme ou entre Public & Privé)

Indicateurs : PIB / Employé ; PIB / Capital ; PIB /  $\Sigma$  Facteurs;...

### Passé nécessairement par :

### MICRO ECONOMIQUE au niveau des Entreprises :

Il faut déjà une entente et une collaboration étroite entre les dirigeants et les salariés. Une approche scientifique et rationnelle pourrait rapprocher tous les partenaires:

Indicateurs : CA-VA / Salarié ou CA-VA / Ressources Spécifiques, ou selon autre indicateur Métier/Sectoriel : Tonnage / Salarié ; CA/Surface d'Expo ; ....

## Mesurer et Evaluer la Productivité des Ressources

**On doit déjà mesurer et évaluer :**

**1.1- Rentabilité Globale :** CA/salarié , VA/Salarié , Mg/CA , .....etc.

**1.2- Autres indicateurs financiers**

**2.1- Qualité Globale :** % NC, ppm ,  $\sigma$ L , Cp-Cpk, % Satisf (Enquêtes Clients), ...

**2.2- Autres indicateurs Qualité (TBQ)**

**..... mais aussi on doit mesurer et évaluer :**

**3.1- Productivité Globale** ( selon des critères, des indicateurs ou des UO spécifiques)

**3.2- Productivité des Ressources (4M ou Analytique)**

3.2.1/ Productivité au niveau Matières (premières, consommables , énergie,..) : Net/Brut

3.2.2/ Productivité au niveau Moyens : Usage Net / Disponibilité , rendement,...

3.2.3/ Productivité au niveau Main d'Œuvre Directe : Rendement, Net/Brut,...

3.2.4/ Productivité au niveau Méthodes (Temps) : Temps de Cycle , Gestion des Flux, Net/Brut, TRS, ...

## Evaluer la Productivité des Ressources (ou Productivité Analytique)

Catégorie	Exemple
<b>Productivité des Matières</b>	<u>Productivité MP1(papier)</u> Qté Consommée = 3215 Kg Qté Prod Finis = 2854 Kg Pvté Papier = 89%
<b>Productivité des Moyens</b>	<u>Productivité Machine M1</u> Tps Disponibilité = 2500 H Tps Exploitation = 1850H Pvté M1 = 74%
<b>Productivité de la Mains d'Œuvre (Directe)</b>	Il faut 5H (temps Net de la VA) pour réaliser un produit. Durant 20 jours on a produit 250 pièces, avec un effectif de 20 opérateurs : Pvté MOD = 40%
<b>Productivité des Méthodes !</b>	Pour les méthodes, on peut utiliser le facteur Temps. Autant les flux de réalisation et de production sont maîtrisés autant il n'ya pas perte du temps et donc perte d'argent (Lean Management) .

## Maîtriser la PRODUCTIVITE (1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> Niveau de Maturité)

### En attendant une Norme ou un Standard spécifique ;

On peut s'inspirer des normes SMQ et de l'Approche Processus pour formaliser et Intégrer les activités nécessaires y afférentes : comme le Lean Management et ses outils spécifiques.

**Mais on doit faire attention à la pertinence et à l'efficacité de certains outils !!**

## Les premiers reflexes d'Amélioration de la PRODUCTIVITE

**MAITRISER ET REDUIRE LE GASPILLAGE OU  
LES COUTS DE NON-QUALITE ou de NON-VALEUR-AJOUTEE**

### **ATTENTION CONFUSION :**

COUTS DE NON CONFORMITE ce n'est pas COUTS DE NON QUALITE TOTALE

**Industrie :**

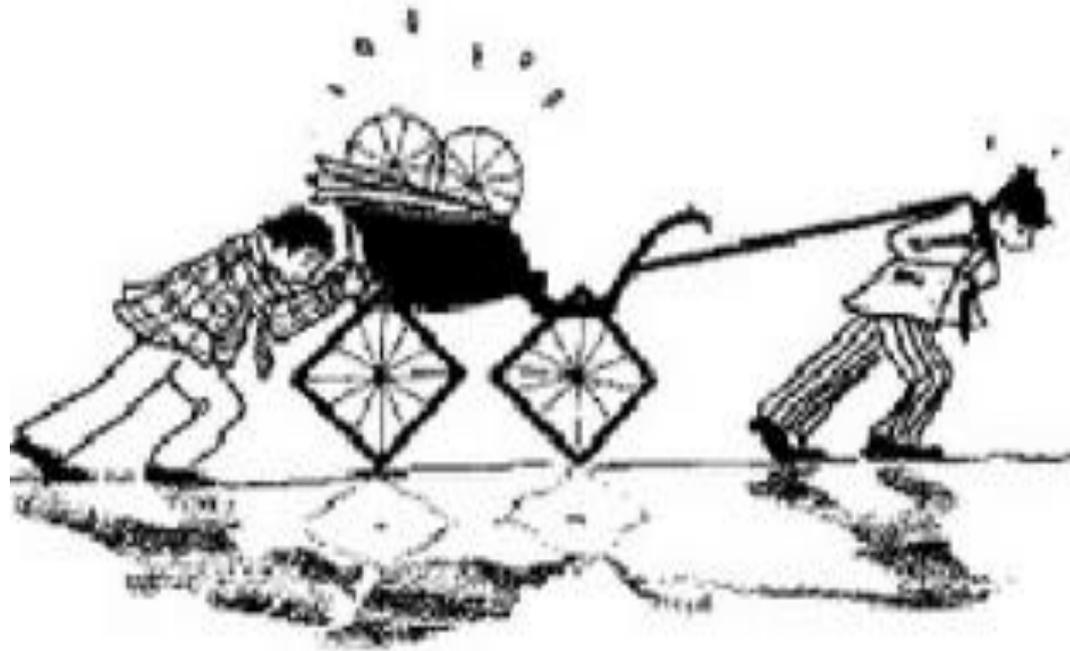
**CNQ  $\simeq$  20-30% du CA**

**Service :**

**CNQ  $\simeq$  30-40% du CA**

## GAINS POTENTIELS & GISEMENT DE PRODUCTIVITE

POURQUOI SE RENDRE LA VIE DIFFICILE, ALORS QU'ON PEUT FAIRE MIEUX & SIMPLEMENT !?!



## Merci pour votre Attention

Cet exposé est extrait du Livre :

**Les TROIS Niveaux de Maturité en Management Qualité (Edition 2015)**

Pour plus d'information visiter le site web : [triquail.com.tn](http://triquail.com.tn)

