

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

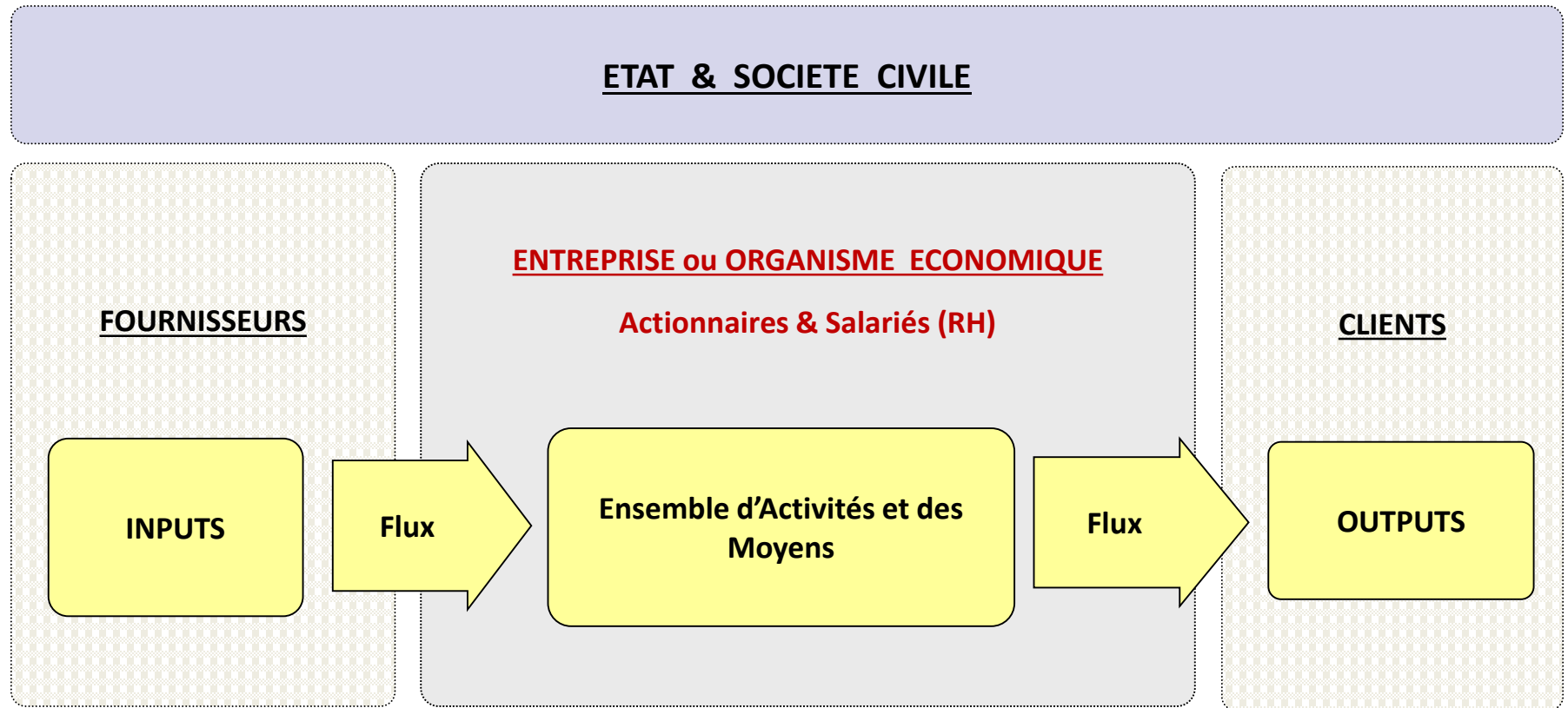
SOMMAIRE

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

L'avenir de la Qualitéla Performance Totale

En passant parla Productivité

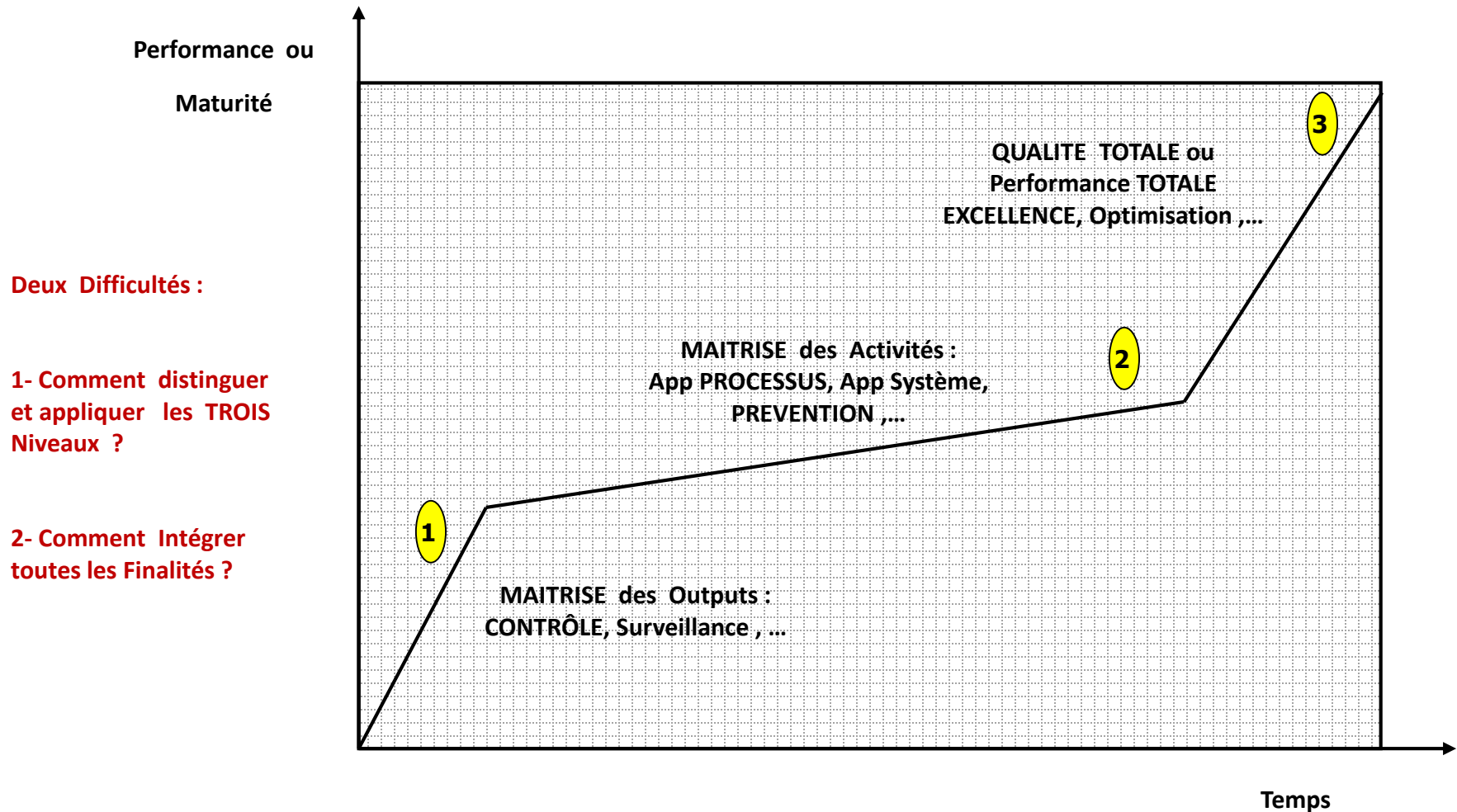
ECOSYSTEME DES ENTREPRISES ECONOMIQUES



FINALITES DES ENTREPRISES ECONOMIQUES

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

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





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^{er} 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^{eme} 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^{eme} Niveau : Maîtrise de la Qualité de Gestion de toutes les Activités

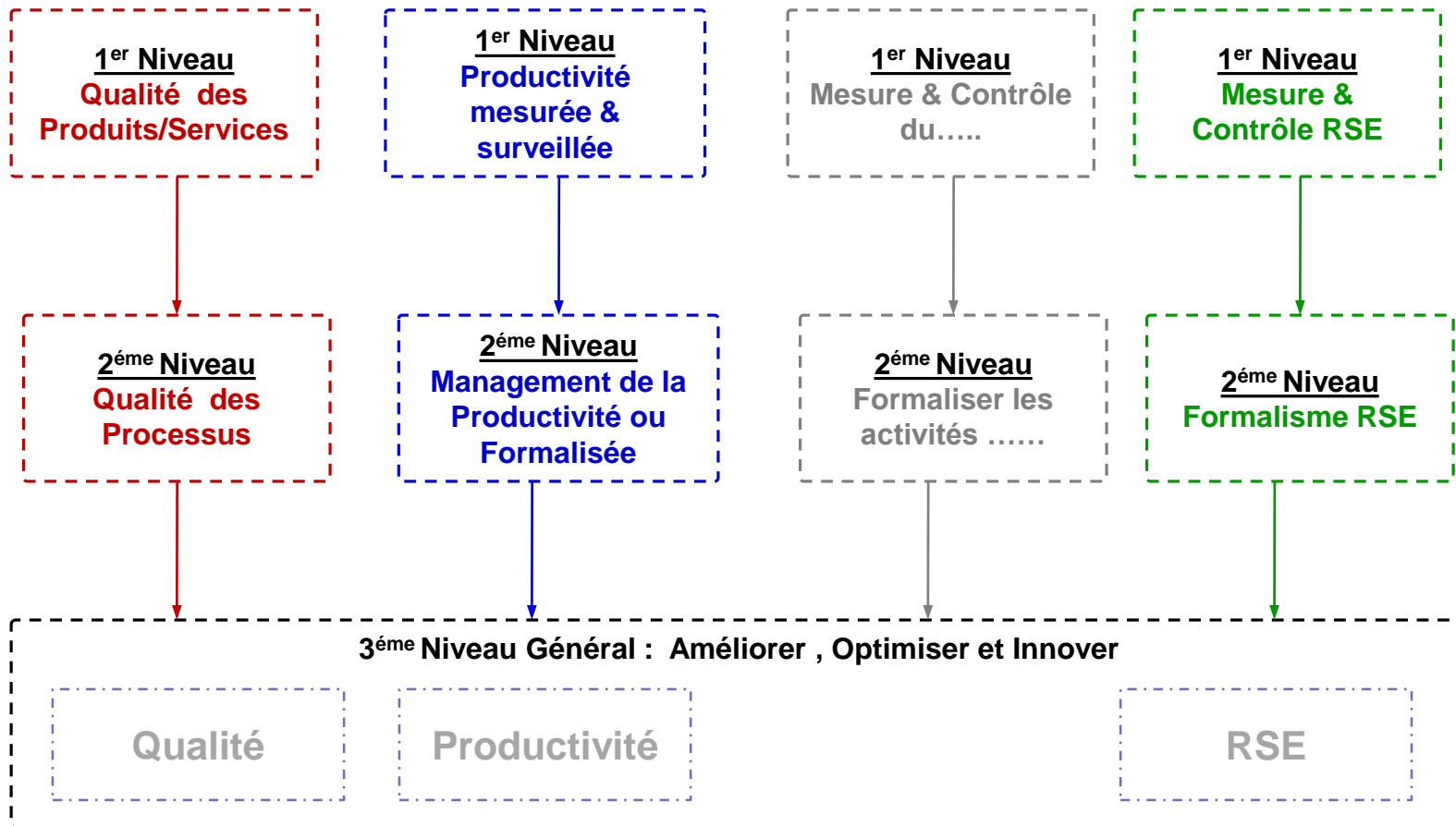
On passe à l'Optimisations et à l'Innovation de tous les résultats et relatifs à toutes les dimensions
 (Qualité, Rentabilité ou Productivité, RSE, ...)

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^{eme} 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

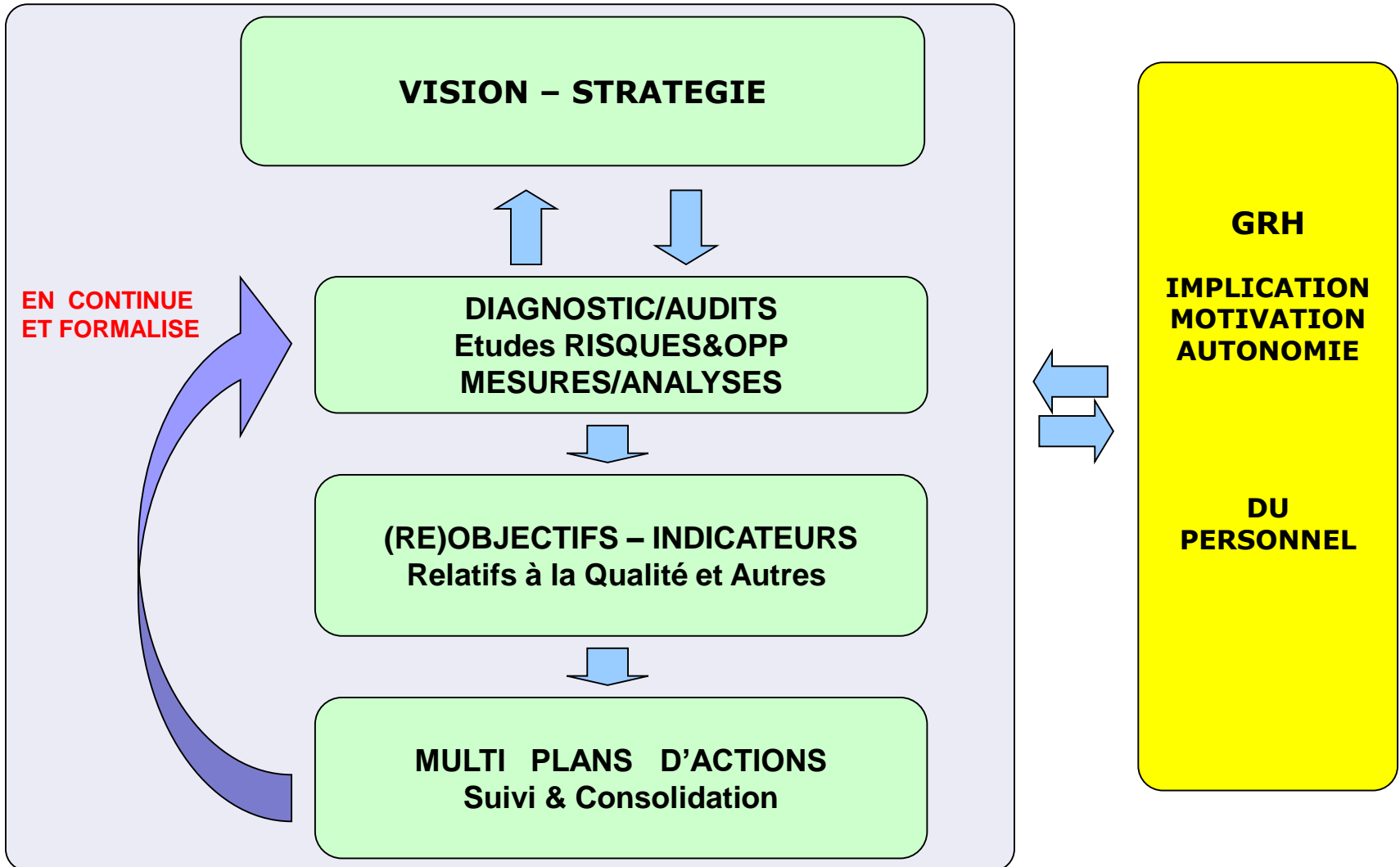
Stratégie AMC & Innovation	ACP ou 8D
---------------------------------------	------------------

Outils & Méthodes	Multiples et Ouverts	Se limitent à 2 ou 3
Objectifs Mesurables	Précis, Détaillés et multidimensionnels	Recommandés (Qualité)
Livrables (Outputs)	Multiples & Détaillés	Simple & Limités

Equipe Projet	Multidisciplinaire	Réduite
Etude Préliminaire & Validation	Nécessaire QUAL & QUAN	Non
Etude de Rentabilité	Nécessaire	Non
Analyse des Risques	Nécessaire (SWOT ou autre)	Non

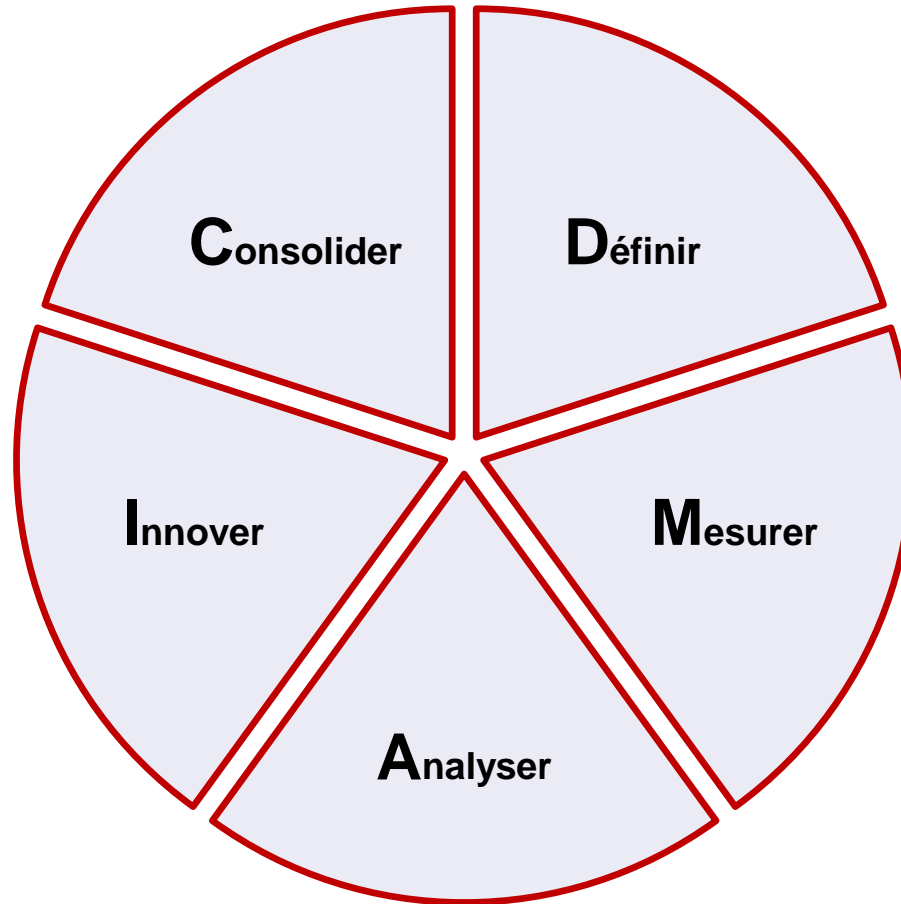
Qualification	Nécessaire (au moins 1 Pax)	Non
Implication & Motivation RH	Nécessaires	Recommandées

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



Approche Lean Six Sigma : on propose le DMAIC

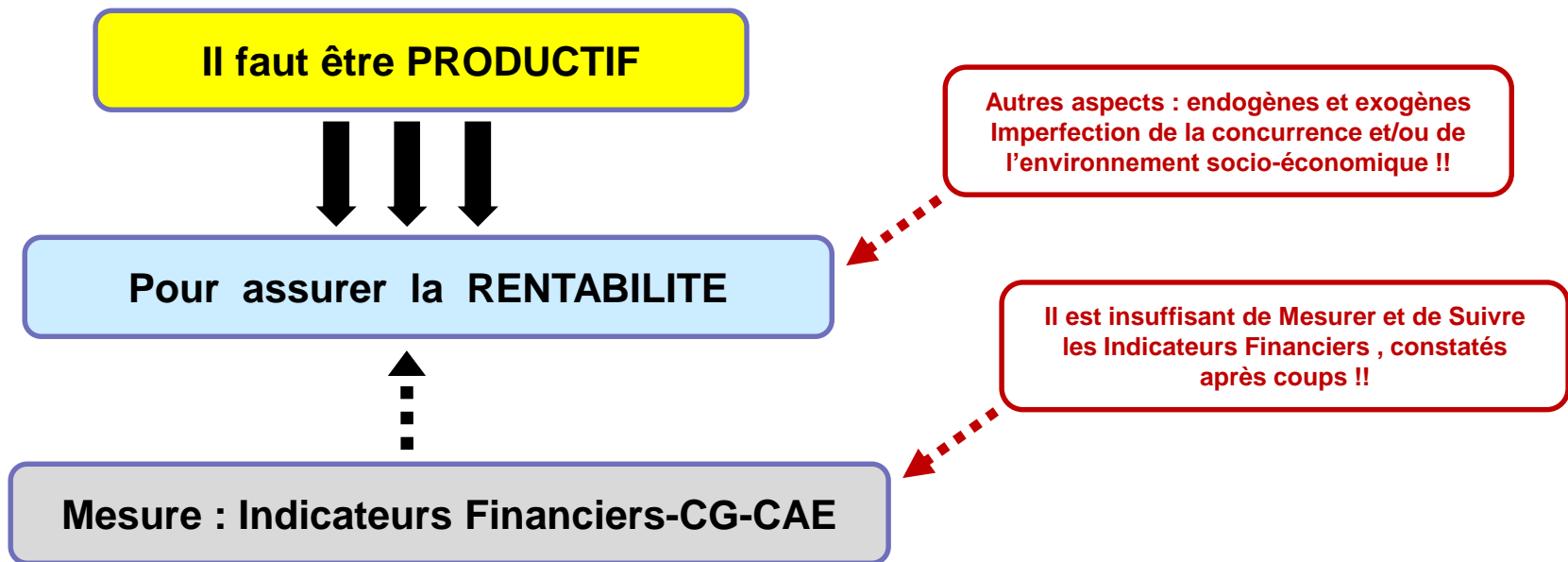
Mise en Valeur de la MESURE des DONNEES donc des **Analyses Statistiques !!**



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 compliquer 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 :	Δ Outputs	Δ Inputs
Réduire les Dépenses	Sans changement	Réduction
Augmenter la Production	Augmentation	Sans changement
Améliorer les Méthodes	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 / Σ 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 , σ 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
Productivité des Matières	<u>Productivité MP1(papier)</u> Qté Consommée = 3215 Kg Qté Prod Finis = 2854 Kg Pvté Papier = 89%
Productivité des Moyens	<u>Productivité Machine M1</u> Tps Disponibilité = 2500 H Tps Exploitation = 1850H Pvté M1 = 74%
Productivité de la Mains d'Œuvre (Directe)	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%
Productivité des Méthodes !	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^{er} et 2^{ème} 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 :

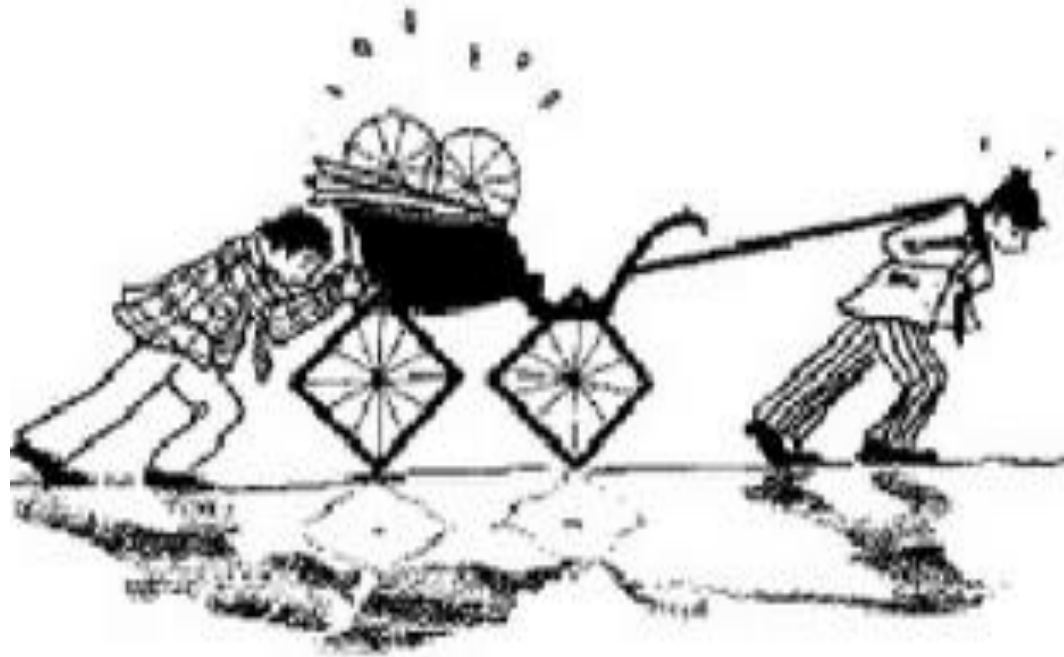
CNQ \simeq 20-30% du CA

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

