

LA JOURNEE MONDIALE DE LA QUALITE

Jeudi 10 Novembre 2016 à Tunis à l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*

**MANAGEMENT DE LA QUALITE : DE LA BONNE GOUVERNANCE A
L'EXCELLENCE OPERATIONNELLE.**

Pour une performance durable : l'excellence opérationnelle

**Par : BENDAOU Djenidi
Directeur Général
bureau QCM - ALGERIE**

SOMMAIRE :

- **Quelque définitions de base**
- **La performance durable**
- **L'excellence opérationnelle**
- **Les leviers de la performance**
- **Les outils d'amélioration**
- **Le projet ARISTOTE**

Quelques définitions de base pour cet exposé

Qu'est ce qu'une performance ?

- Exploit ou réussite remarquable (Larousse)
- Résultat mesurable (norme ISO 9000 V 2015)

Qu'est ce qu'une performance durable ?

C'est le meilleur résultat possible le plus longtemps possible !

Qu'est ce que l'excellence ?

- C'est un degré éminent de qualité (Larousse)

Eminent : qui se distingue par sa supériorité
(Larousse)

- C'est un degré éminent de perfection (selon d'autres sources)

Qu'est ce que l'excellence opérationnelle ?

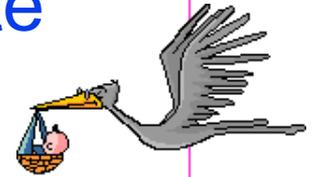
On peut dire que c'est *< un degré éminent de qualité dans toutes les opérations de l'entreprise >*

Performance durable

**La performance durable est le résultat
d'une démarche de développement durable**



“Répondre
aux besoins du présent
sans compromettre la capacité
des générations futures
de répondre aux leurs”



Le Développement Durable vise à assurer

1. L'efficacité économique



2. L'équité sociale

3. La préservation de l'environnement

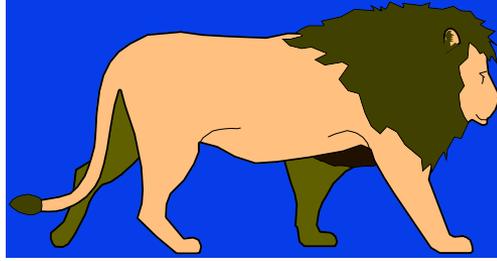


les entreprises doivent maintenir l'équilibre entre,

- leurs responsabilités économiques envers leurs clients, leurs salariés et leurs actionnaires, et
- leurs responsabilités en tant que membres des communautés locales et dans lesquelles elles opèrent et en tant que entreprises citoyennes du monde

Les parties intéressées

- **Les clients**
- **Les actionnaires**
- **Le personnel**
- **L'état**
- **Les partenaires (fournisseurs, banques, assurances)**
- **La société (communauté locale et société en générale actuelle et future)**



| Parties intéressées | Economique | Environnement | Social |
|-------------------------|--------------------------------------|--|---|
| Clients | Qualité – Prix - Délai | Produit respectueux de l'environnement | Ethique Commer. équitable |
| Actionnaires | Résultats financiers | Maitrise des risques | Anticipation et gestion de crise |
| Personnel | Rémunération | Environnement et conditions de travail | Motivation, Formation, consultation interne |
| Etat | Contribution à la richesse nationale | Respect de la réglementation | Respect des lois sociales |
| Partenaire (assureurs) | Charge de couverture | Maitrise des risques | Accid. de travail maladies profess. |
| Communauté locale | Perennité de l'entreprise | Réduction des nuisances | Emploi Participation à la vie locale |

| Parties intéressées | Nature de l'attente | Référentiels normatifs |
|--------------------------------|---|---|
| Clients | Qualité – Prix – Délai (Q.C.D) | ISO 9001 |
| Actionnaires | Résultats financiers Maitrise des risques | ISO 9001 + ISO 9004 OHSAS -18001 |
| Personnel | Rémunération Conditions de travail | OHSAS 18001 ILO/OHS 2001 SA 8000 |
| Etat | Respect de la réglementation Création de richesses | ISO 9001 ISO 14001 OHSAS -18001 |
| Fournisseurs | Relation de partenariat | ISO 9001 |
| Communautés locales | Emploi Respect de l'environnement | ISO 14001 OHSAS 18001 SA 8000 |

Le développement durable
dans l'entreprise

=

L'introduction de
L'eco-efficience dans ses activités

Ce qui implique entre autres

- La réduction de l'intensité en matière de biens et services
- La réduction de la consommation d'eau
- La réduction de l'intensité énergétique des biens et services
- La réduction des rejets dans le milieu naturel
- La réduction de l'usage des espaces biologiquement productifs

- **L'augmentation de la recyclabilité des matériaux**
- **L'usage durable des ressources renouvelables**
- **L'extension de la viabilité des produits**
- **L'augmentation de la durée de vie des produits**

Pacte mondial (Global Compact)

En 1999 au forum économique de Davos M. Kofi Anan (ex : SG de l'ONU) a proposé la mise en place

d'un pacte entre l'ONU et les entreprises

par l'adhésion volontaire de celles-ci

à dix principes de gestion

DROITS DE L'HOMME

- **Principe 1** : Les entreprises doivent promouvoir et respecter les droits de l'homme reconnus sur le plan international
- **Principe 2** : Les entreprises ne doivent pas se faire complices de violations des droits fondamentaux.

NORMES DE TRAVAIL

- **Principe 3 : Les entreprises devraient respecter l'exercice de la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective**
- **Principe 4 : Élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire**

NORMES DE TRAVAIL (suite)

- Principe 5 : Abolition effective du travail des enfants
- Principe 6 : Élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession.

ENVIRONNEMENT

- Principe 7 : Promouvoir une approche prudente des grands problèmes touchant l'environnement
- Principe 8 : Prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables
- Principe 9 : Encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Principe 10 : Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

En conclusion , obtenir une performance durable relève

- d'une rigueur de tous les jours et**

- d'un engagement de tous les acteurs.**

L'excellence opérationnelle

L'excellence opérationnelle désigne une collection de démarches, méthodes et techniques dont le but est l'amélioration continue des procédés de production, *tant en termes de productivité, de réduction des coûts de toute nature et de qualité des produits*

L'excellence opérationnelle est une conjonction de comportements et d'actes qui convergent vers un seul objectif : *satisfaire chacun des clients.*

L'excellence opérationnelle se focalise sur la capacité des équipes à trouver *elles mêmes des solutions*, et l'optimisation des processus.

Elle se fonde pour l'essentiel sur des *outils d'analyse et des méthodes d'amélioration* ainsi que sur des techniques telles que le « Lean » et le « Six Sigma ».

Combiner performance organisationnelle et qualité de vie au travail nécessite de répondre aux besoins nouveaux qui aujourd'hui s'expriment au-delà de la pyramide de Maslow.

Il faut une égalité entre tous les membres de l'entreprise.

- ✓ Considération,
- ✓ respect,
- ✓ bienveillance et
- ✓ confiance

sont les mots d'ordre nouveaux.

Il faut aider au développement personnel de chacun pour faire correspondre les activités et les talents naturels.

Il faut enfin être responsable de ce que l'on fait ce qui entraine la disparition de toute forme de contrôle et ce n'est pas le moindre frein de cette recherche de l'excellence.

Quels sont les nouveaux leviers de la performance ?

1. Le renforcement du lien social pour stimuler le « faire- ensemble »
2. Donner du sens à l'action, par l'information, la synergie et la convergence
3. Internaliser les compétences par l'accompagnement à l'auto-apprentissage
4. Réintroduire la convivialité, l'humour et le plaisir

5. Stimuler la créativité, l'agilité, l'innovation
6. Soutenir des valeurs de respect, de bienveillance, et d'humanité
7. Nourrir la confiance, l'optimisme et l'engagement

Quelques exemples d'outils d'amélioration

Pour analyser un fonctionnement

- ✓ Logigramme
- ✓ Schéma géographique
- ✓ Schéma fonctionnel
- ✓ L'outil « PERT »
- ✓ Stratification

Pour rechercher les causes des défauts et qualifier leur impact

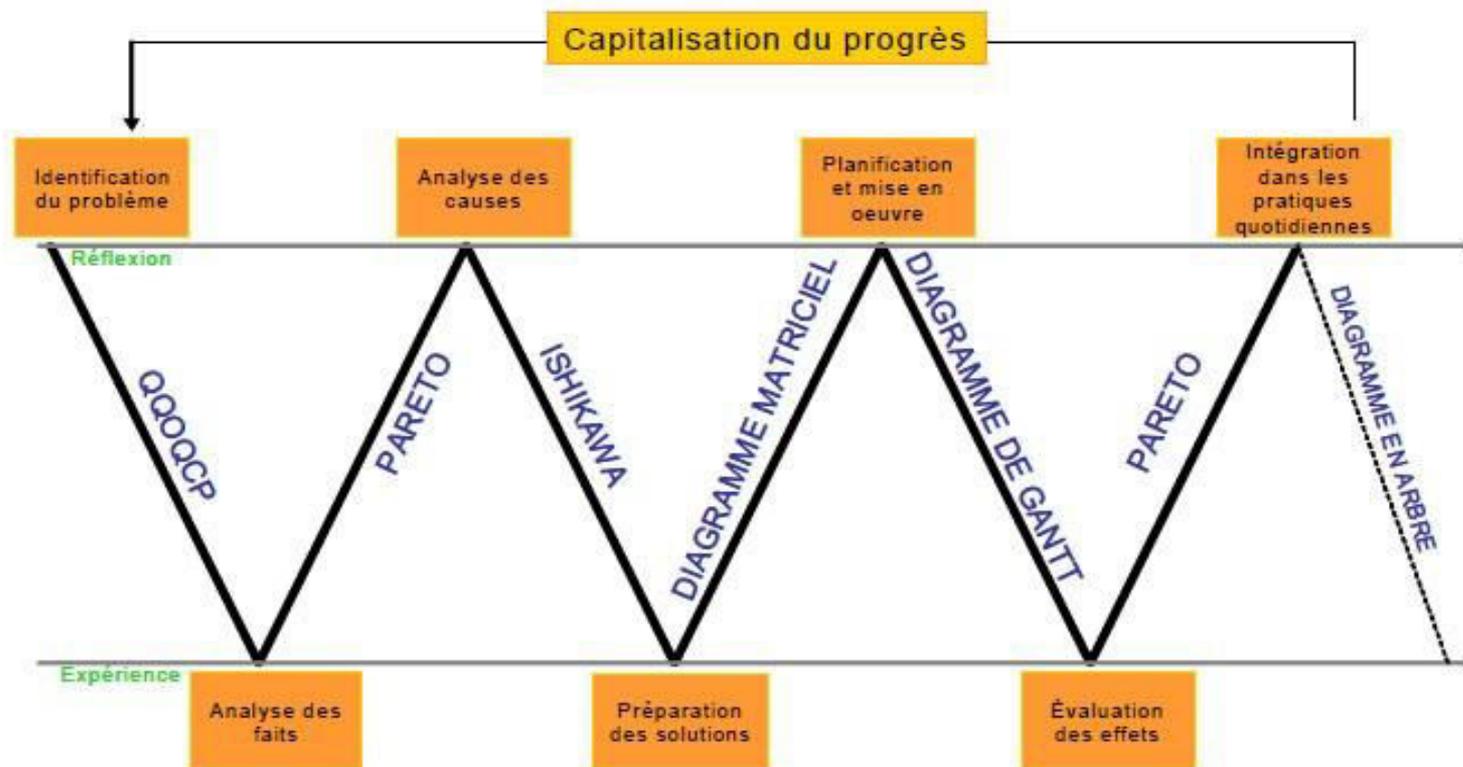
- ✓ Diagramme de causes et effets
- ✓ Méthode des 5 pourquoi
- ✓ Diagramme de Pareto
- ✓ Histogramme
- ✓ Le QQOQCCP

Pour choisir la solution appropriée

- Matrice de compatibilité
- Démarche 8D ou 8 Do
- Arbre de décisions

Pour optimiser – sécuriser un process

- ✓ AMDEC
- ✓ Diagramme de Gantt
- ✓ Kanban
- ✓ Poka Yoké
- ✓ 5S
- ✓ Kaizen
- ✓ Autodiagnostic
- ✓ Lean



L'excellence opérationnelle dans la norme ISO 9001 V 2015

Dans l'introduction :

L'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité.

Dans le chapitre 8 :

Planification et maitrise opérationnelle

Projet ARISTOTE

Les 05 clés des équipes gagnantes

En 2012, Google lançait une vaste étude , **dénommée *Projet Aristote***, destinée à **découvrir les modèles et principes généraux derrière les équipes les plus efficaces.**

Cette étude a porté sur l'analyse de **50 recherches académiques**, des données issues de **200 interviews de personnel de Google, l'analyse de 250 attributs** (personnalités Introverties, personnalités extraverties,, leadership, communication, mixité, et même fréquence à laquelle les personnels de Google déjeunent ensemble) **sur plus de 180 équipes de travail**

Inspirées par une étude de 2008 réalisée par des psychologues et centrée sur l'Intelligence collective le projet ARISTOTE met en relief la différence entre les équipes performantes et les équipes dysfonctionnelles

Les résultats de cette étude , publiés en début de cette année 2016 montrent que les stars de l'équipe étaient *beaucoup moins importantes* que les clés constitutives d'une équipe efficace.

Ces clés sont au nombre de 05

Clé N°01 : La sécurité psychologique :

la capacité à s'exprimer et prendre des risques sans se faire rabrouer par un leader

Clé N°02 : La co-dépendance :

la capacité et la confiance partagée entre les membres de l'équipe dans la production d'un travail de haute qualité

Clé N°03 : La clarté

La clarté des rôles, des objectifs et des plans pour les atteindre

Clé N°04 : Le sens

L'importance du travail pour chaque membre de l'équipe

Clé N°05 : L'impact

**La croyance fondamentale quand à la finalité et l'utilité
du travail réalisé**

1

Psychological Safety

Team members feel safe to take risks and be vulnerable in front of each other.

2

Dependability

Team members get things done on time and meet Google's high bar for excellence.

3

Structure & Clarity

Team members have clear roles, plans, and goals.

4

Meaning

Work is personally important to team members.

5

Impact

Team members think their work matters and creates change.