

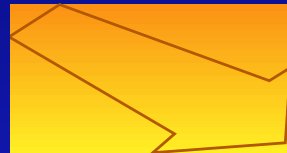
La formation qualité dans une entreprise mondiale de haute technologie

Raymond NYER
RNC Conseil
raymond.nyer@centraliens.net

Tendances 1990

ENVIRONNEMENT

Concurrence forte et diversifiée
Chute du rapport Prix / Performance
Croissance plus forte chez les concurrents



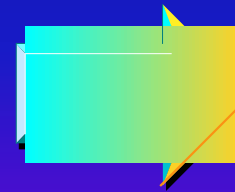
XXX

Qualité des matériels
Qualité des logiciels
Qualité des services
Stabilisation du CA

...



CA **69 MM \$**
Bénéfice **6 MM \$**
Part de marché **19%**



Le constat 1993

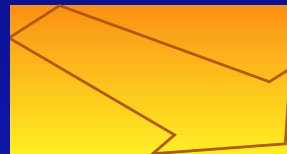
ENVIRONNEMENT

Mutation du marché
Chute du rapport Prix / Performance
Ralentissement économique

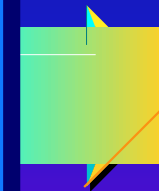
XXX

Image de fabricant de machine
Manque d'ouverture
Réactivité insuffisante
Modes de commercialisation inadaptés

...



Société XXX	1990	1993
CA en MM\$	69,0	62,7
BENEFICE NET	6,0	- 8,1
PART DE MARCHE	19 %	15 %
SATISFACTION CLIENT	71	67



Directions Stratégiques



Directions Stratégiques

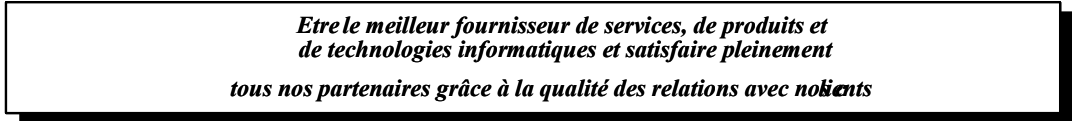
Valeurs



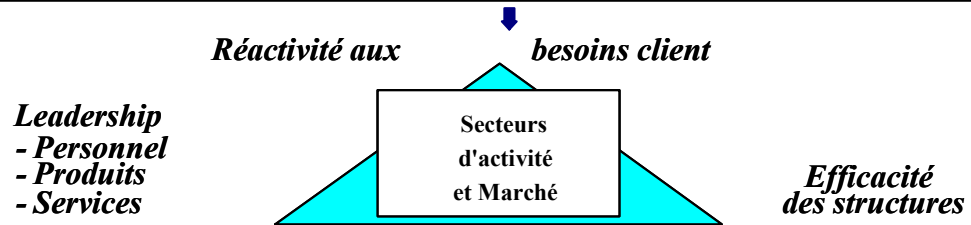
Vision



Mission



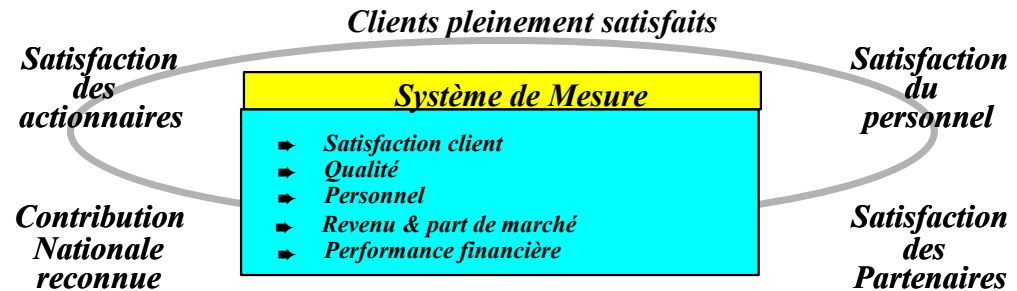
Stratégie



Déploiement



Résultats



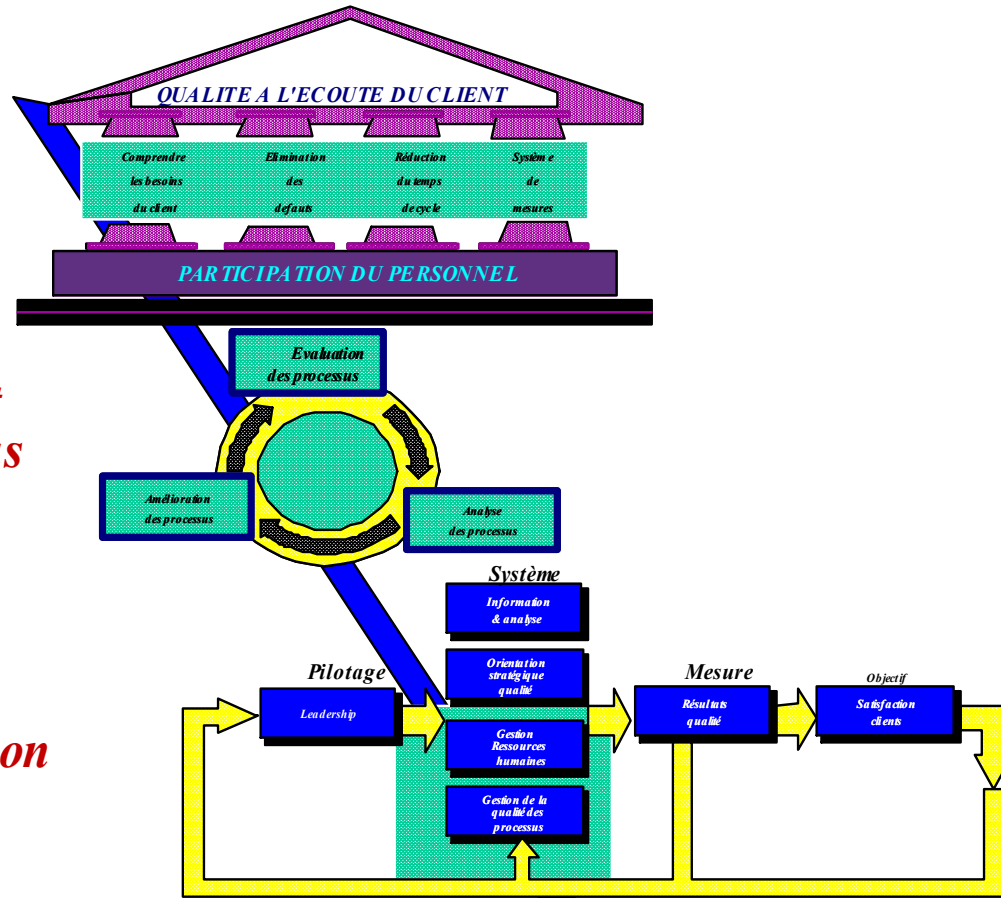
Directions Stratégiques

Leadership

Axes stratégiques

Management des processus

Evaluation



Activités de support

- Communications
- Formation
- Personnel
- Systèmes d'Info.

Satisfaction Totale

- des clients
- du personnel
- des partenaires
- des actionnaires

FORMATION

QUALITE A L'ECOUTE DU CLIENT (MDQ)

- **Formation de tous les employés (plus de 350000)**
- **Une personne ne peut aller en formation que si son manager a suivi la formation auparavant**
- **Le manager est responsable d'organiser et de participer à la formation**
- **Contenu technique et humain**

FORMATION

QUALITE A L'ECOUTE DU CLIENT (MDQ)

- **5 Axes Stratégiques**
 - .Comprendre les besoins des clients
 - .Réduction des défauts (10X,100X,6 sigma)
 - .Réduction des temps de cycles (3X,2X, 1.5X ou benchmark)
 - .Système de mesures
 - .Participation et implication du personnel

Les 7 attentes de nos clients

Engagements

- Accordez vos engagements à ma demande
Mettez d'accord ceux qui promettent et ceux qui font
- Respectez vos engagements

Faciliter les affaires

- Rendez les règlements, pratiques et procédures transparentes pour moi
- Traitez les affaires selon mes termes
- Ayez des choix personnalisés

Coût/Prix

- Juste à la première demande
- Fournissez les différentes solutions en matière de coûts
- Donnez le coût à payer au départ
- Laissez-moi le choix du niveau de service

Comprendre le client

- Comprenez mon secteur d'activité
- Comprenez la vocation et l'activité de mon entreprise
- Comprenez comment les solutions d'XXX s'accordent avec les besoins de mon entreprise

Accès facile/Réactivité

- La bonne personne dès le départ
- Un point de contact unique
- Anticipez mes besoins
- Soyez disponible quand j'ai besoin de vous

Communication

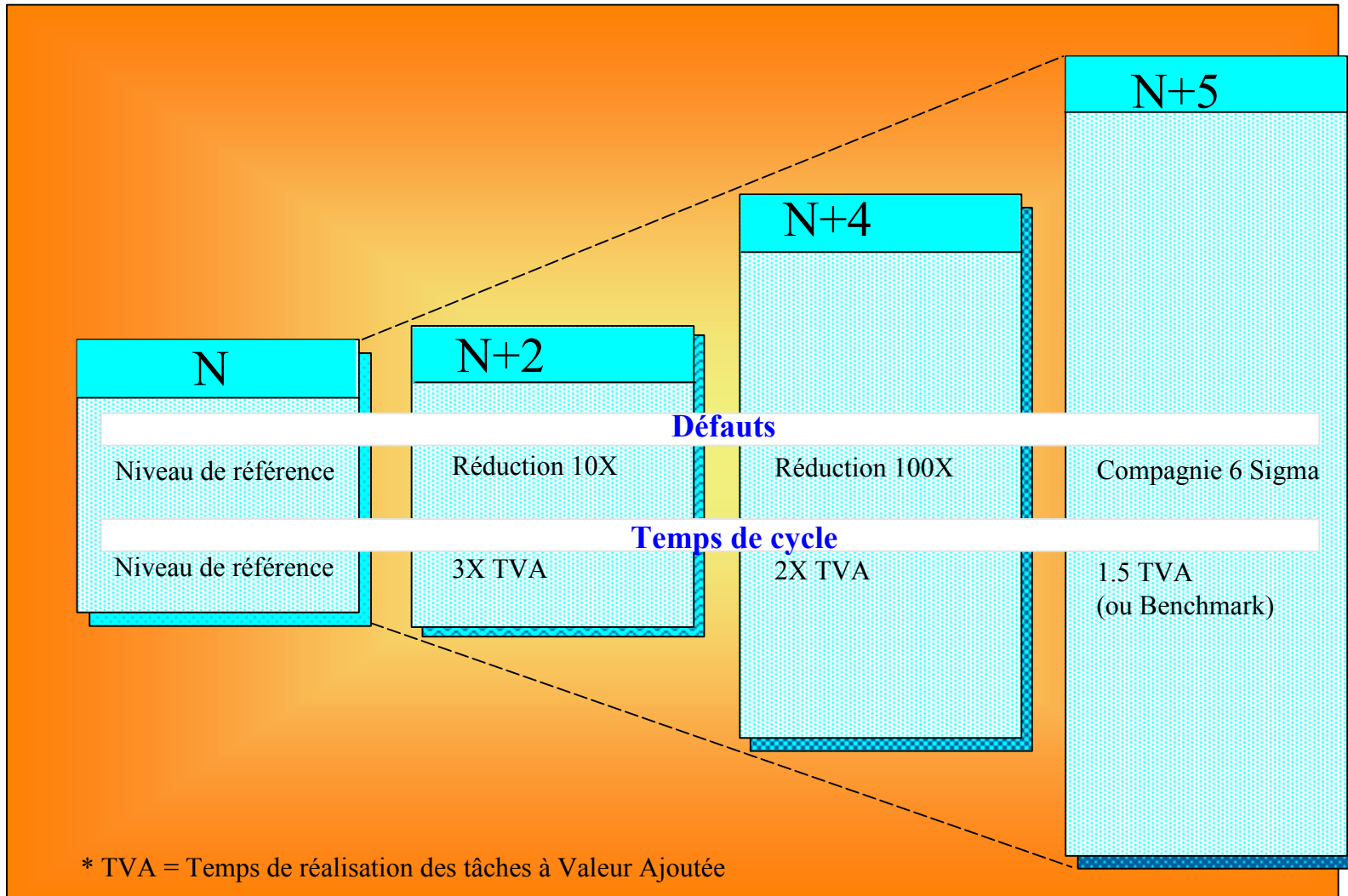
- Ecoutez-moi activement
- Dans mon propre langage et simplement
- Soyez honnête et respectueux
- Dites-moi ce dont j'ai besoin au bon moment

Compétence

- Ayez les ressources pour résoudre mes problèmes
- Procurez-moi des professionnels de qualité

Qualité à l'écoute du Client

Réduction des défauts et temps de cycle



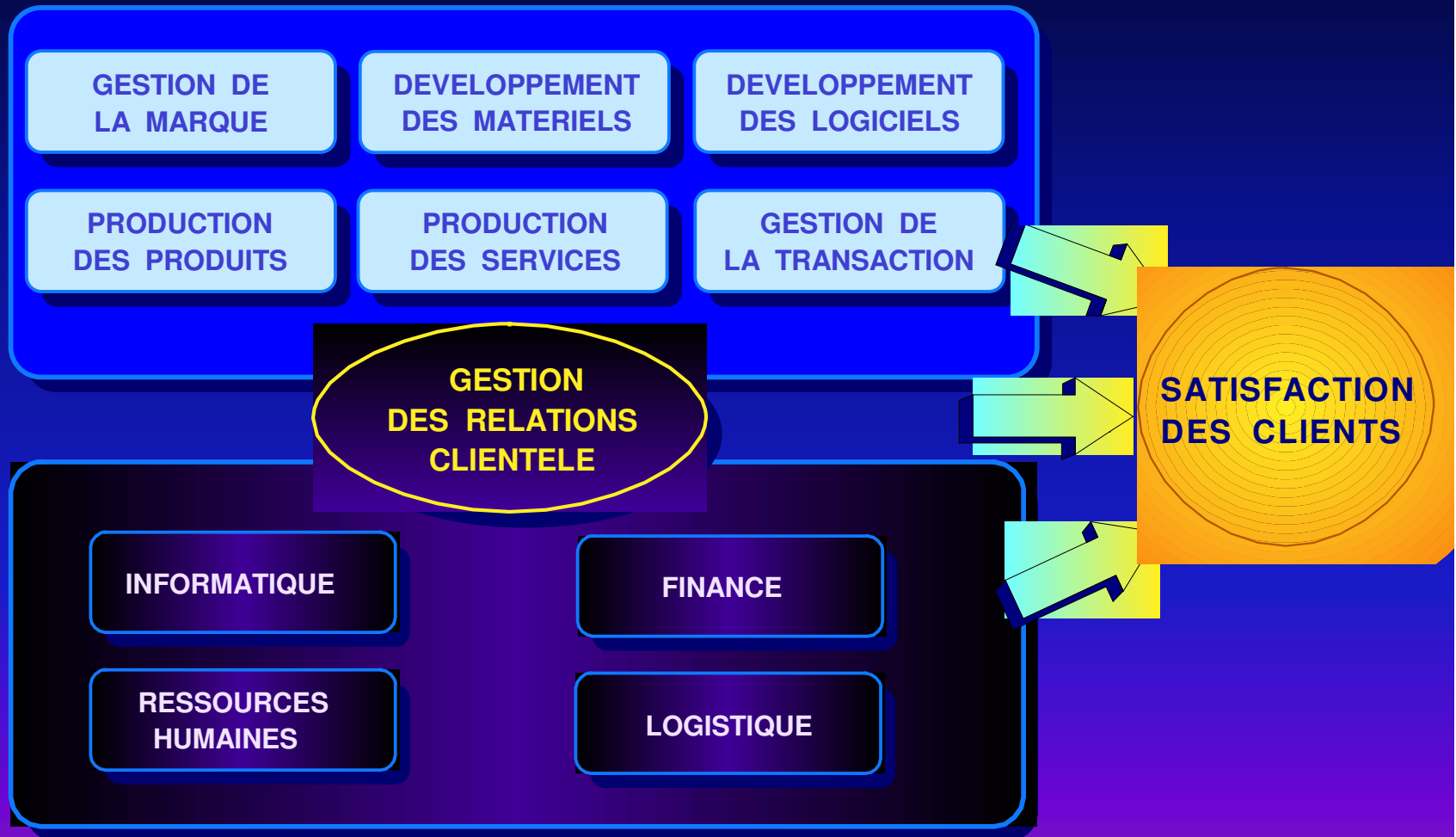
FORMATION

QUALITE A L'ECOUTE DU CLIENT (MDQ)

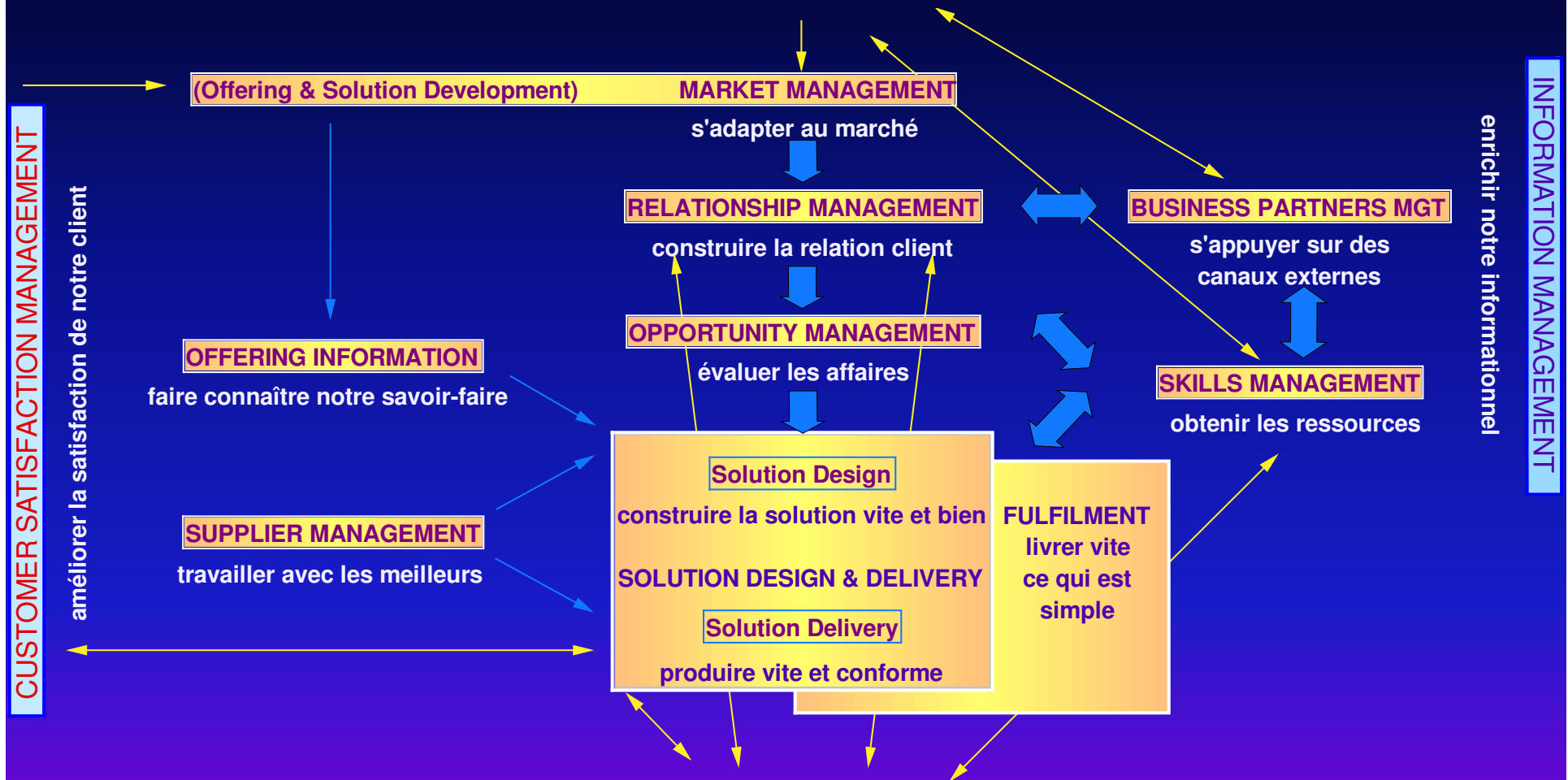
- **5 Axes Stratégiques**
 - .Comprendre les besoins des clients
 - .Réduction des défauts (10X,100X,6 sigma)
 - .Réduction des temps de cycles (3X,2X, 1.5X ou benchmark)
 - .Système de mesures
 - .Participation et implication du personnel
- **Amélioration continue par la gestion des processus**

11 chantiers de reconception

E
N
T
R
E
P
R
I
S
E

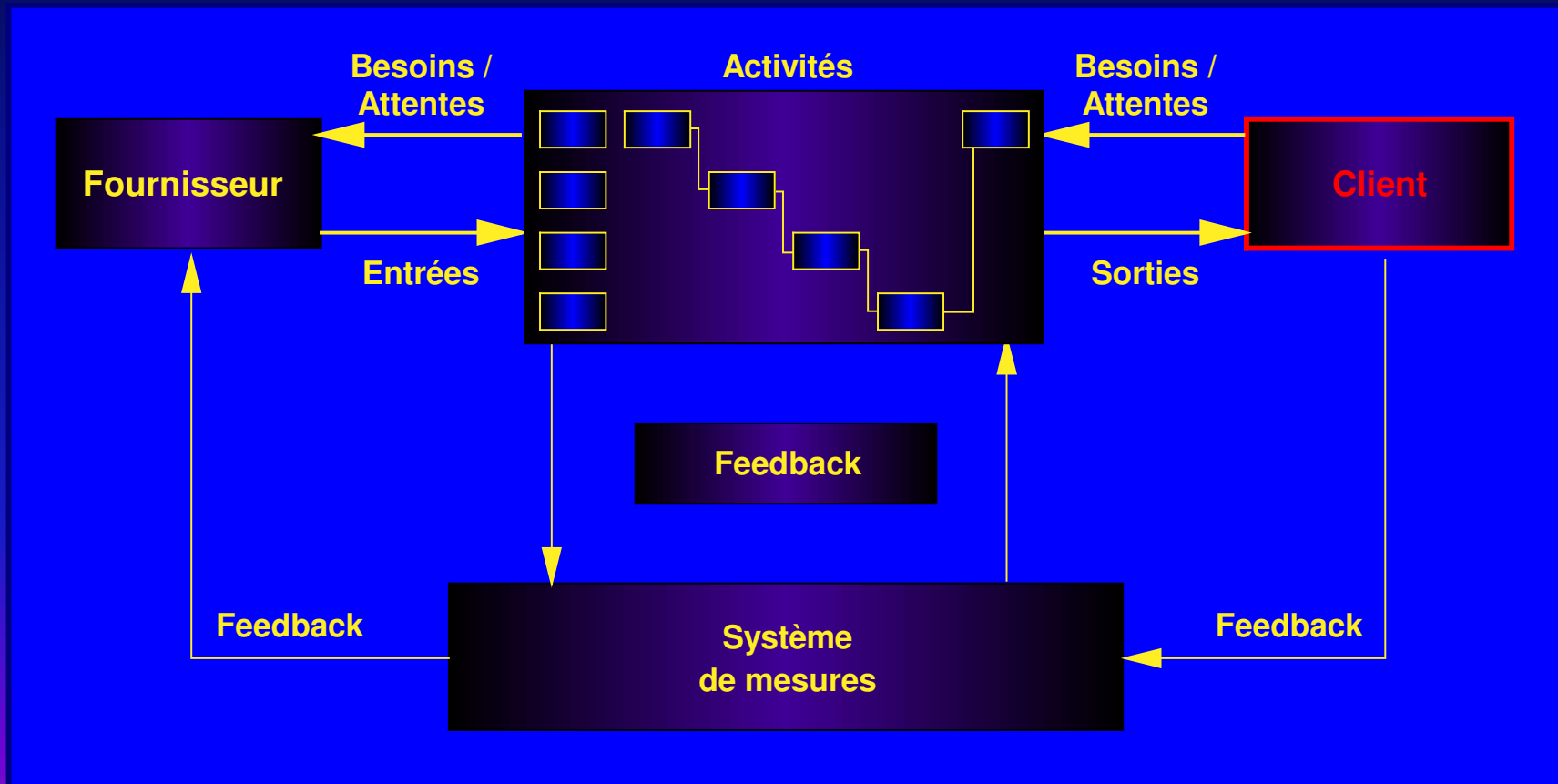


Les 11 processus de CRM



Processus

CONCEPTION DES PROCESSUS



Définition d'un processus - Synthèse

DEBUT

Connaissance d'une réclamation *

FIN

Réclamation
résolue

MISSION

Impératif : chaque réclamation doit être saisie dans le système de gestion

Indicateurs majeurs : 1. Réactivité rappel client
2. ...

Activités :

- Coordonner résolution du problème ...

ENTREES

La saisie de la réclamation

SORTIES

La réponse au client

FOURNISSEURS

Tout employé de la Société

CLIENTS

Client externe et processus internes

LIENS AVEC AUTRE PROCESSUS

Opportunity management

...

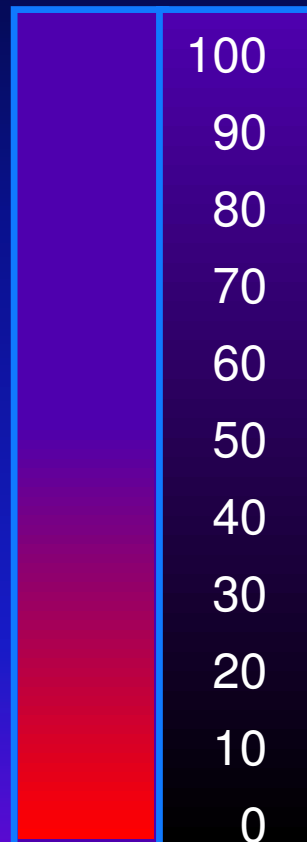
* Exemple "Traitement réclamations clients"

Plan de management d'un processus

1. Définir le processus (sous-processus, frontières, missions, objectifs)
2. Organiser le système de déploiement et du pilotage
3. Recenser les attentes des clients du processus
4. Définir & déployer chaque sous-processus
5. Suivre le fonctionnement de chaque sous-processus
6. Obtenir la certification Business Control
7. Améliorer périodiquement chaque sous-processus
8. Atteindre les objectifs fixés pour le processus (B.O.B.)
9. Mesurer la vitalité du processus et vérifier la certification Business Control
10. Représenter le processus au Comité des Processus

Indicateur de vitalité d'un processus (P.V.I.)

Elaboré à partir d'une série de critères



100 Meilleur comparé au marché

90 Comparaison interne / externe

80 Conformité aux règles, contrôles opérationnels

70 Amélioration continue

60 Système de mesures

50 Déploiement

40 Lancement

à chaque critère correspond une liste d'actions

FORMATION

QUALITE A L'ECOUTE DU CLIENT (MDQ)

- 5 Axes Stratégiques
 - .Comprendre les besoins des clients
 - .Réduction des défauts (10X,100X,6 sigma)
 - .Réduction des temps de cycles (3X,2X, 1.5X ou benchmark)
 - .Système de mesures
 - .Participation et implication du personnel
- Amélioration continue par la gestion des processus
- **Evaluation globale par les référentiels (MBA,EFQM)**

ISO 9000

MALCOLM BALDRIGE

STATIQUE

DYNAMIQUE

RESPECT DE NORMES

RECHERCHE PERMANENTE DE
PROGRES (DEMARCHE ITERATIVE)



MANUEL QUALITE/
MANUEL DES PROCEDURES

PROCESSUS DE GESTION
DE LA QUALITE



AUTO-EVALUATION SUR
RESPECT DE LA CONFORMITE

AUTO-EVALUATION SUR POINTS FORTS/
POINTS A AMELIORER ET SCORE



ELIMINATION DES ECARTS

MISE EN PLACE D'ACCTIONS D'AMELIORATIONS



CERTIFICATION EXTERNE
PAR AFAQ (FRANCE)

EVALUATION PAR TIERS POUR
TROPHEE (US) OU PRIX (IBM)

GARANTIE AUX CLIENTS DE L'EXISTENCE

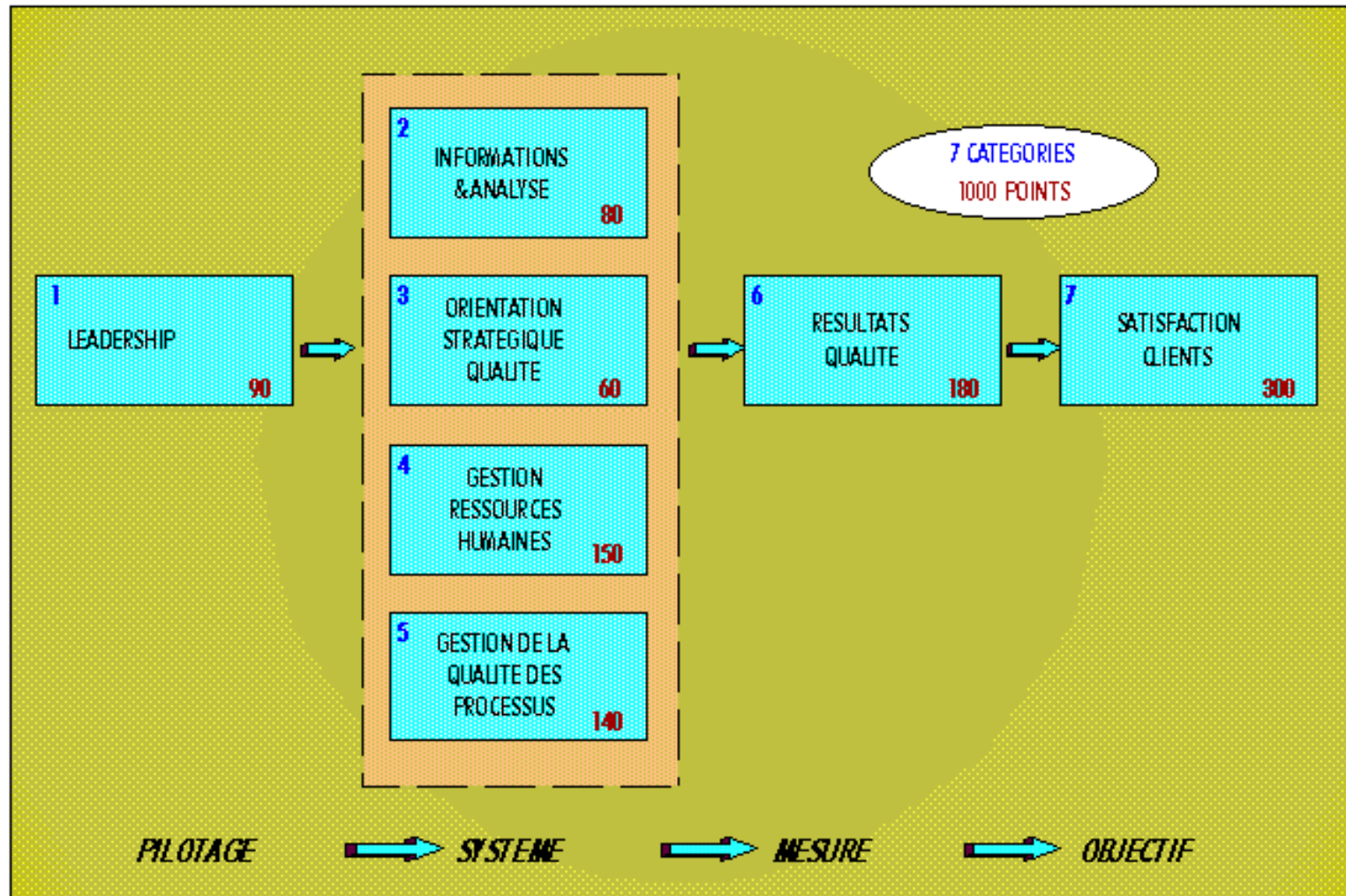
D'UN SYSTEME QUALITE
CONFORME A DES NORMES

ET

DES PROCESSUS CONDUISANT A UNE
AMELIORATION CONTINUE DES
PRODUITS & SERVICES

LES 2 OUTILS ISO 9000 ET MALCOLM BALDRIGE SONT COMPLEMENTAIRES

Structure du référentiel d'évaluation



Market-Driven Quality Assessment (MDQA)

★ PROCESSUS

- ▶ Pilotage par la direction d'IBM
- ▶ Formation des équipes de Management et d'évaluateurs
- ▶ Information de l'ensemble du personnel sur le positionnement de l'outil dans le cadre de l'approche **Qualité Totale** et par rapport à l'ISO 9000
- ▶ Auto-évaluation/Plans d'améliorations
- ▶ Déploiement

★ SYSTEME DE RECONNAISSANCE

- ▶ Possibilité de soumission d'un dossier a des auditeurs externes

à l'entité 501 - 625

▶ 4 Prix 626 - 750

* **Bronze** 751 - 875

* **Argent** 876 - 1000

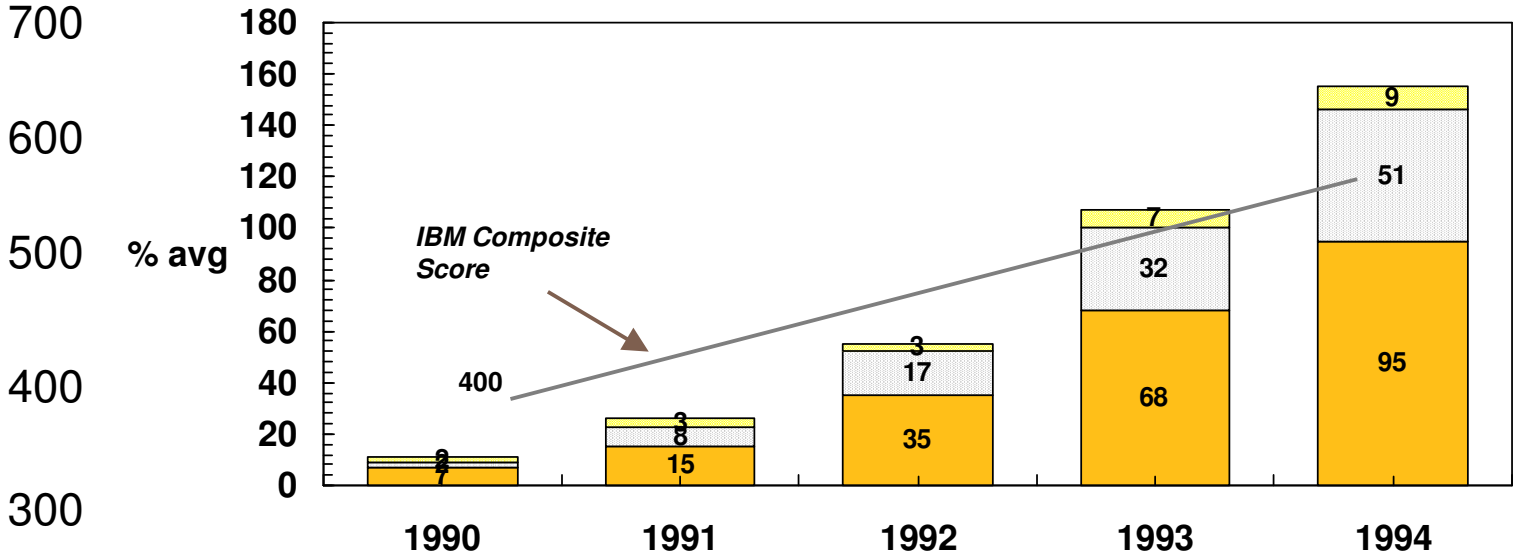
* **Or**

* **Président**

- ▶ Base pour **Prix Qualité** annuel d'IBM Europe



1994 MDQ Results Quality/Assessment



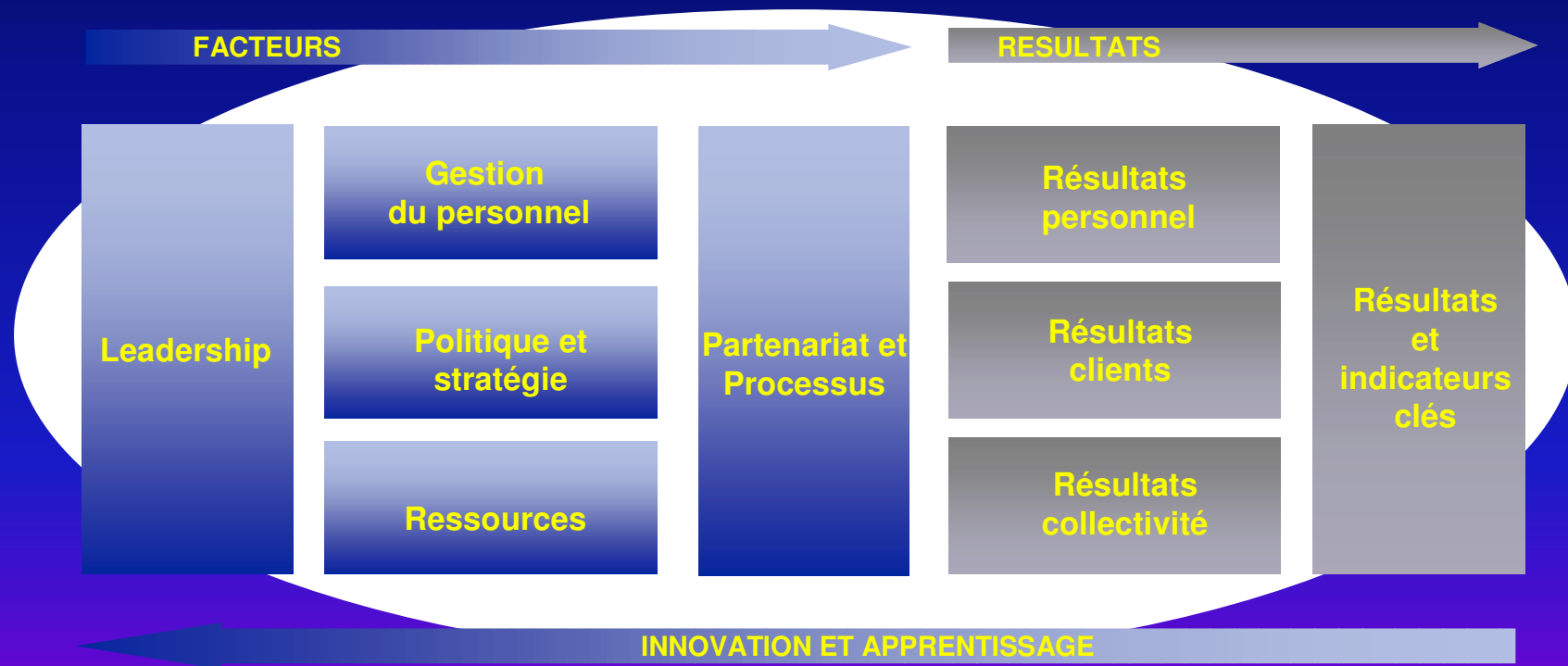
Bronze
 Argent
 Or

% Employees
 85%

% Gap Closure
 15%

6%	16%	34%	65%
		12%	14%

Le modèle EFQM



FORMATION QUALITE A L'ECOUTE DU CLIENT (MDQ)

- 5 Axes Stratégiques
 - .Comprendre les besoins des clients
 - .Réduction des défauts (10X,100X,6 sigma)
 - .Réduction des temps de cycles (3X,2X, 1.5X ou benchmark)
 - .Système de mesures
 - .Participation et implication du personnel
- Amélioration continue par la gestion des processus
- Evaluation globale par les référentiels (MBA,EFQM)
- Stratégies de support (Com,Formation,IS,HR)

LEADERSHIP

Le constat 1997

ENVIRONNEMENT

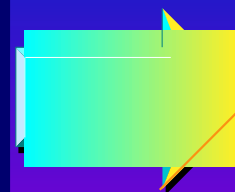
XXX

...
...
...

...
...
...
...
...



XXX	1990	1993	1997
CA en MM\$	69,0	62,7	78,5
BENEFICE NET	6,0	- 8,1	6,1
PART DE MARCHE	19 %	15 %	.. %
SATISFACTION CLIENT	71	67	70,2



Conclusion

FACTEURS CLES DE SUCCES :

- ◆ MOBILISATION ET EXEMPLARITE DE LA DIRECTION GENERALE ET DES EXECUTIFS
- ◆ APPROCHE QUALITE A L'ECOUTE DU CLIENT PAR LE MANAGEMENT DES PROCESSUS
- ◆ PARTICIPATION ET IMPLICATION DU PERSONNEL EXEMPLAIRES
- ◆ STRATEGIES DE SUPPORT EFFICACES (IS , RH)
- ◆ PLAN DE COMMUNICATION EFFICACE

Résultats 1990-2000

