Master Management de la Qualité
Stage de fin d'études
Février à Juillet 2006

Étudiante : Aurélie MARCONNET
Maitre de stage : Laetitia MAZOYER
Tuteur : Jean-Pierre CALISTE

Mise en place d'un outil de pilotage et auto évaluation EFQM

Problématique et contexte de France Boissons

- **Intégrer une dimension QUALITE au plan annuel des filiales :** Outil qualité complet et accessible.
- **Démarche de QUALITE TOTALE :** S'améliorer et impliquer l'ensemble des acteurs **= EFQM**

Mise en place d'un Outil de Pilotage – FICHE PERFORMANCE FILIALE [3]

PROCESSUS

Processus concernés = Opérationnels et support

LES INDICATEURS

Tableau de pilotage de la qualité de service = Indicateurs de performances sur les processus clés

Baromètre de satisfaction clients

Audits interne

Coûts de non qualité

QQOQCP

Qui est concerné ?	Les Directeurs généraux et Directeurs de filiales FB
	La Direction Qualité FB
Que contient la fiche performance filiale ?	***Les points forts***
	Les processus et indicateurs stables ou en hausse, meilleurs que les objectifs FB
	Les points de vigilance
	Processus ou indicateurs en perte de vitesse
	Les points faibles
	Les processus et indicateurs en difficulté
	Les bonnes pratiques locales : Benchmark interne
	Performances en gestion d'entrepôt, livraison, SAV
	Performances Qualité / Satisfaction clients
	Bonnes pratiques commerciales
	Sécurité (en entrepôt, en livraison et SAV)
	Environnement (Recyclage, intégration, développement durable)
Où et quand ?	Diffusion en début d'année
	Au comité de direction
	Sur l'intranet, pour les filiales
Comment	Auto-correction de la filiale vis-à-vis de son bilan
	Mise en place de bonnes pratiques de filiales plus performantes
	Application du plan d'action par la filiale
Pourquoi : Quel est le constat ?	Pas de bilan annuel des filiales
	Pas de croisement des données (Audit, TPQS et TPPL, baromètre de satisfaction, CNQ)
	Les filiales sont isolées : pas de réseaux d'entraide

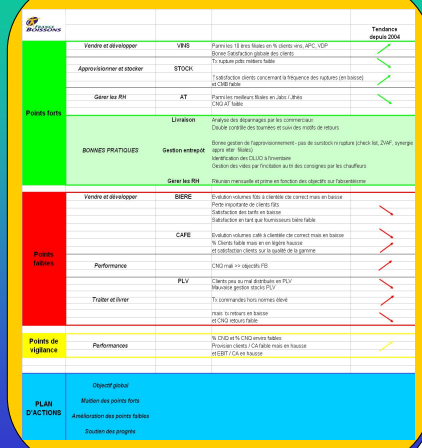
AMELIORATIONS

1 – Objectifs à déterminer pour certains indicateurs.

2 – Analyse des facteurs environnementaux : déterminer seuil de non qualité pour l'environnementaux.

3 – Évolution du baromètre de satisfaction pour 2006 afin de faciliter l'élaboration de la fiche.

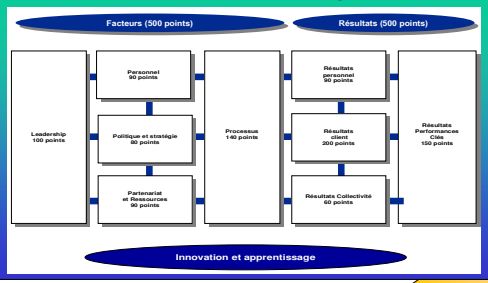
LA FICHE PERFORMANCE FILIALE



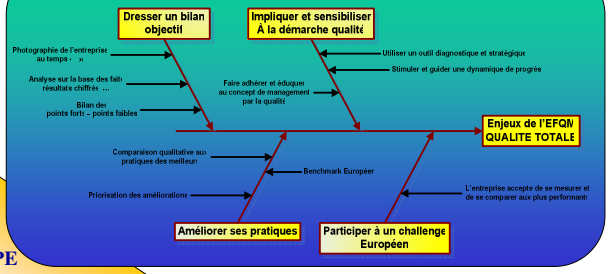
				Tendance depuis 2004
Points forts	*Vendre et développer*	VINS	Parmi les 10 ares filiales en % clients vins, APC, VDP Bonus-Satisfaction globale des clients	↗
	Approvisionner et stocker	STOCK	Tx rupture pdts métiers faible Tx satisfaction clients concernant la fréquence des ruptures (en baisse) et OMR faible	↗
	Gérer les RH	AT	Parmi les meilleurs filiales en Jours / Jrhés CNQ AT faible	↗
	BONNES PRATIQUES	Livraison	Analyse des dépannages par les commerciaux Double contrôle des bouteies et suivi des motifs de retours	
		Gestion entrepôt	Bonne gestion de l'approvisionnement - pas de surstock ni rupture (check list, ZVAF, synergie apport inter filiales) Identification des CLUG à l'inventaire Gestion des vides par l'incitation aux tés consignes par les chauffeurs	
		Gérer les RH	Pilotage mensuelle et prime en fonction des objectifs sur l'absentéisme	
Points faibles	*Vendre et développer*	BIERE	Evolution volumes fûts à clientèle cte correct mais en baisse Perte importante de clients fûts Satisfaction des tarifs en baisse Satisfaction en tant que fournisseurs bière faible	↘
		CAFE	Evolution volumes café à clientèle cte correct mais en baisse % Clients faible mais en en légère hausse et satisfaction clients sur la qualité de la gamme	↘ ↗
	Performance		CNQ mail >> objectifs FB	↗
		PLV	Clients peu au mal distribués en PLV Mauvaise gestion stocks PLV	↘
	Traiter et livrer		Tx commandes hors normes élevé	↗
			mais tx retours en baisse et CNQ retours faible	↘
Points de vigilance	*Performances*		% CNQ et % CNQ envers filiales Provision clients / CA faible mais en hausse et EBIT / CA en hausse	↗
PLAN D'ACTIONS	*Objectif global*			
	Maîtrise des points forts			
	Amélioration des points faibles			
	Soutien des progrès			

Autoévaluation EFQM

Le modèle de l'évaluation EFQM [10]



Les enjeux de l'évaluation EFQM [18]



Le PRINCIPE EFQM

EFQM = modèle d'excellence non prescripteur de méthodes ou d'outils particuliers

EFQM permet de se comparer aux meilleurs européens, quel que soit le métier

Score sur 1000 points – basé sur les 9 critères du modèle

Modèle plus complet que l'ISO 9001, mais non certificateur

PROCESSUS d'évaluation EFQM

Plan
Communication sur l'EFQM en interne
Elaboration des grilles d'évaluation EFQM et validation par consultant
Do
Récolte des résultats et des facteurs (séminaire) par directions fonctionnelles
Auto évaluation des résultats par chaque direction fonctionnelle - Tendances / Performance - Objectifs (atteints, déterminés ?) - Comparaison (Interne, concurrence …) - Causes identifiées à ce résultats - Étendue du résultat
Check
Vérification de la pertinence des résultats collectés
Validation des évaluations des résultats
Act
Séminaire : Evaluation des facteurs
Validation des résultats
Synthèse de l'évaluation
Mise en place de projets d'amélioration de France Boissons

APPORTS ET SUITES DE L'EVALUATION

France Boissons a une démarche de QUALITE TOTALE :

- **EFQM = pas de plus vers la Qualité Totale**
- **Cibler les *points forts* et *points faibles***
- **Déterminer des *axes d'améliorations prioritaires***
- **Tirer des *leçons des pratiques concurrentielles***
- **Donner *goût à la qualité à tous***

CONCLUSION ET AMELIORATIONS

Déploiement de méthodes et outils qualité :

- Nécessaire à l'amélioration continue des performances d'une organisation
- Nécessite une forte implication la part de la direction qualité avec le soutien de la DG
- Permet de mettre en évidence les liens entre clients – performances – process

AMELIORATIONS :

- Implication des Directeurs de filiales dans l'autoévaluation EFQM
- Amélioration de la communication des indicateurs qualité pour l'élaboration des plans annuels des filiales

BIBLIOGRAPHIE

[3] Site Internet de France Boissons - *http://www.France-Boissons.fr/home.asp*
[10] Site officiel de l'EFQM - *http://www.efqm.org*
[18] « L'Excellence par la qualité Totale » - Portail environnement de Wallonie - *http://mrw.wallonie.be/dgrne/rapports/dpe/1997/r97quali.htm*