



# RÉCONCILIER LA QUALITÉ ET LE CONTRÔLE DE GESTION

Ateliers Qualité et Performance

15 décembre 2016



**ATELIER QUALITE ET PERFORMANCE**  
**1 - PRESENTATION DE ETICO**

- Cabinet créé au 1<sup>er</sup> janvier 2016, né de la fusion de 4 cabinets
- 6 consultants seniors, associés
- 3 implantations en Aquitaine
- Au travers de ses consultants : plus de 20 ans d'expérience de conseil, plus de 500 missions chez plus de 200 clients

**Co-construire les projets de l'entreprise, facteurs de la transformation.**

*Parce que le conseil est un métier*



**Olivier Hugues**

Stratégie  
Organisation  
Finances

**Hélène Dumas**

Organisation  
Fusions  
Systèmes  
d'information

**Benoît Lamothe**

Stratégie  
Ecoute Client  
Organisation

**Alex Benoehr**

Stratégie  
Marketing digital  
Systèmes  
d'information

**Sibylle Dupard**

Organisation  
Finances  
Ressources  
Humaines

**Robert Galon**

Marketing  
Commercial  
Organisation



- Directeur associé de ETICO
- Ingénieur agronome et ancien Directeur Financier de la CAFSA
- Domaines d'expertise :
  - ✓ Stratégie
  - ✓ Démarches qualité et processus
  - ✓ Pilotage, Performance et coût
- Auteur du livre « Réconcilier la Qualité et le contrôle de gestion »

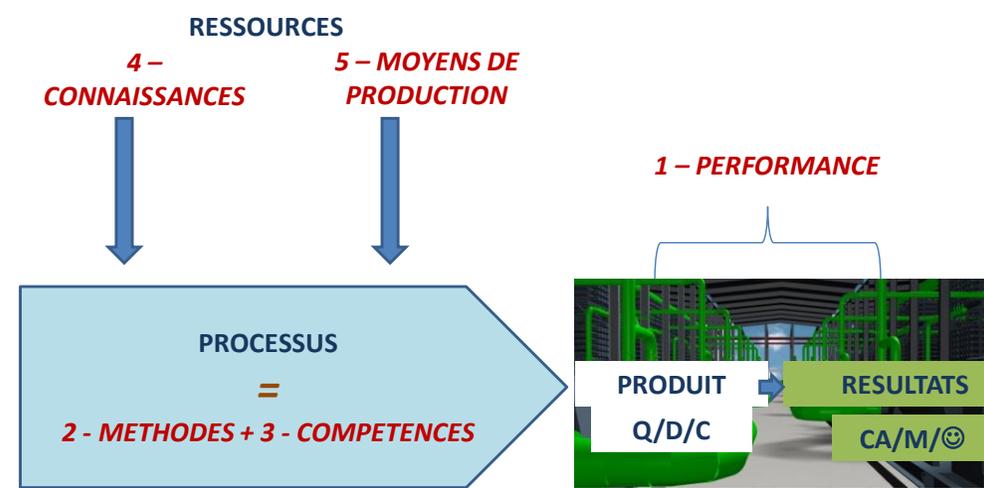




**ATELIER QUALITE ET PERFORMANCE**

**2 - ENJEUX**

# Mener une démarche intégrée Qualité/Cout



Mesurer les activités et leur performance,

- non pas seulement en termes quantitatifs,
- mais également dans leur traduction financière, en introduisant dans les tableaux de bord les notions de coût, de valeur produite, de marge et de résultat économique.

- ☺ **Porteurs de l'amélioration continue et de la satisfaction des clients**
- ☺ **En charge cerner et de diminuer la non qualité**
- ☺ **Une vision transverse de la performance : approche processus**
- ☺ **Acteurs du système de pilotage de l'entreprise**
- ☹ Parfois mal positionné dans l'entreprise. Image de « qualicien » chargé de faire appliquer les procédures
- ☹ Pas en prise avec le système de pilotage financier de l'entreprise qui reste dominant
- ☹ Une réticence à s'intéresser aux aspects économiques
- ☹ Manque de connaissances et de compétences dans le domaine

- ☺ **Légitimité forte dans le domaine financier**
- ☺ **Accès à l'information et maîtrise des outils informatiques**
- ☺ **Un processus budgétaire structuré (dans les grandes entreprises)**
- ☹ Approche classique, verticale, par centre de profit
- ☹ Approche très budgétaire – Image de contrôleur financier chargé de traquer les frais généraux
- ☹ Connaissance parfois insuffisante du métier de l'entreprise
- ☹ .... Fonction absente dans de nombreuses PME

## Les enjeux de la réconciliation Efficience du pilotage

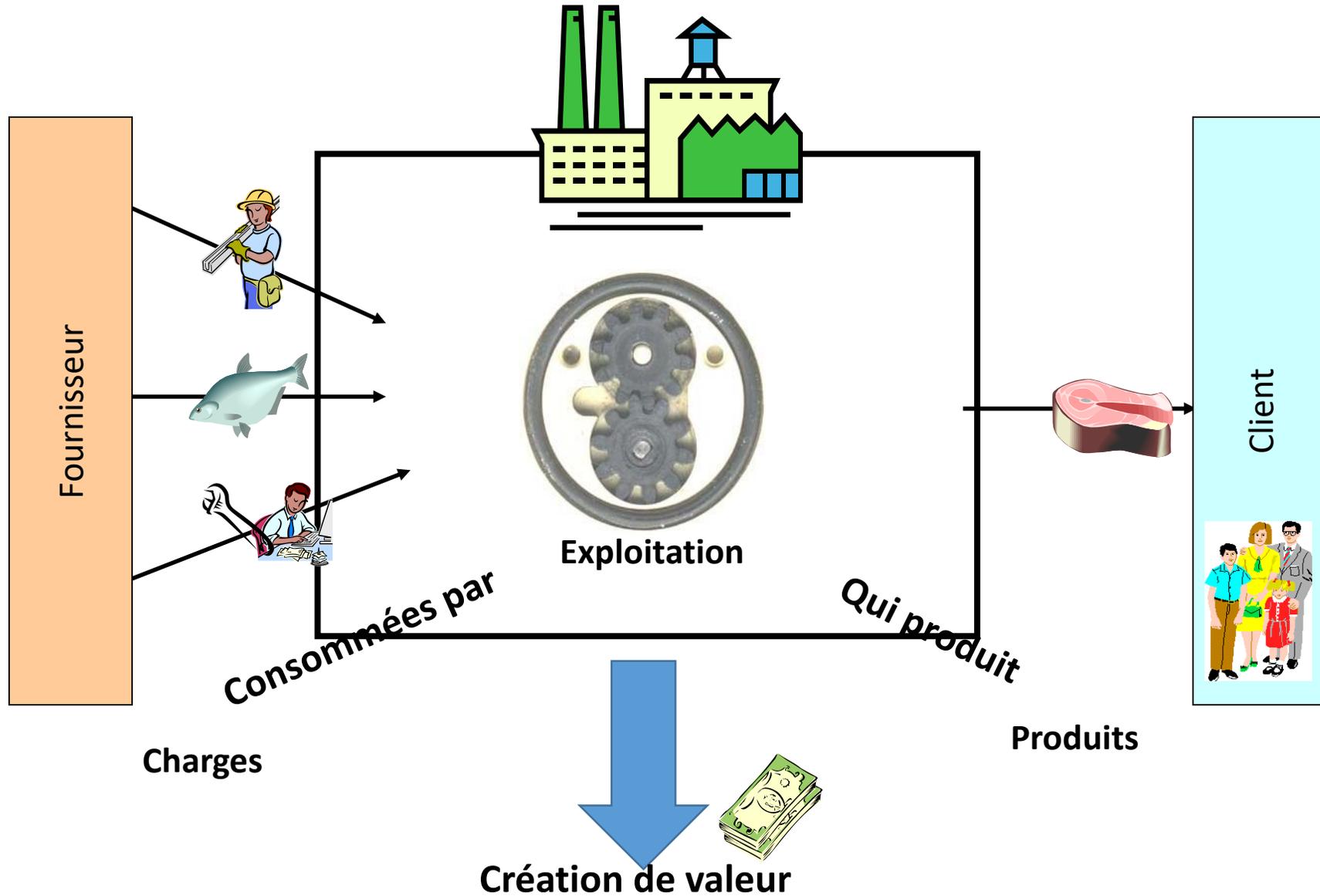
- 👍 **Un référentiel unique : la cartographie des processus**
- 👍 **Une vision transverse partagée, un moyen de faire triompher l'approche processus**
- 👍 **Un tableau de bord unique**
- 👍 **Une cohérence entre les informations quantitatives et les informations économiques**



**ATELIER QUALITE ET PERFORMANCE**

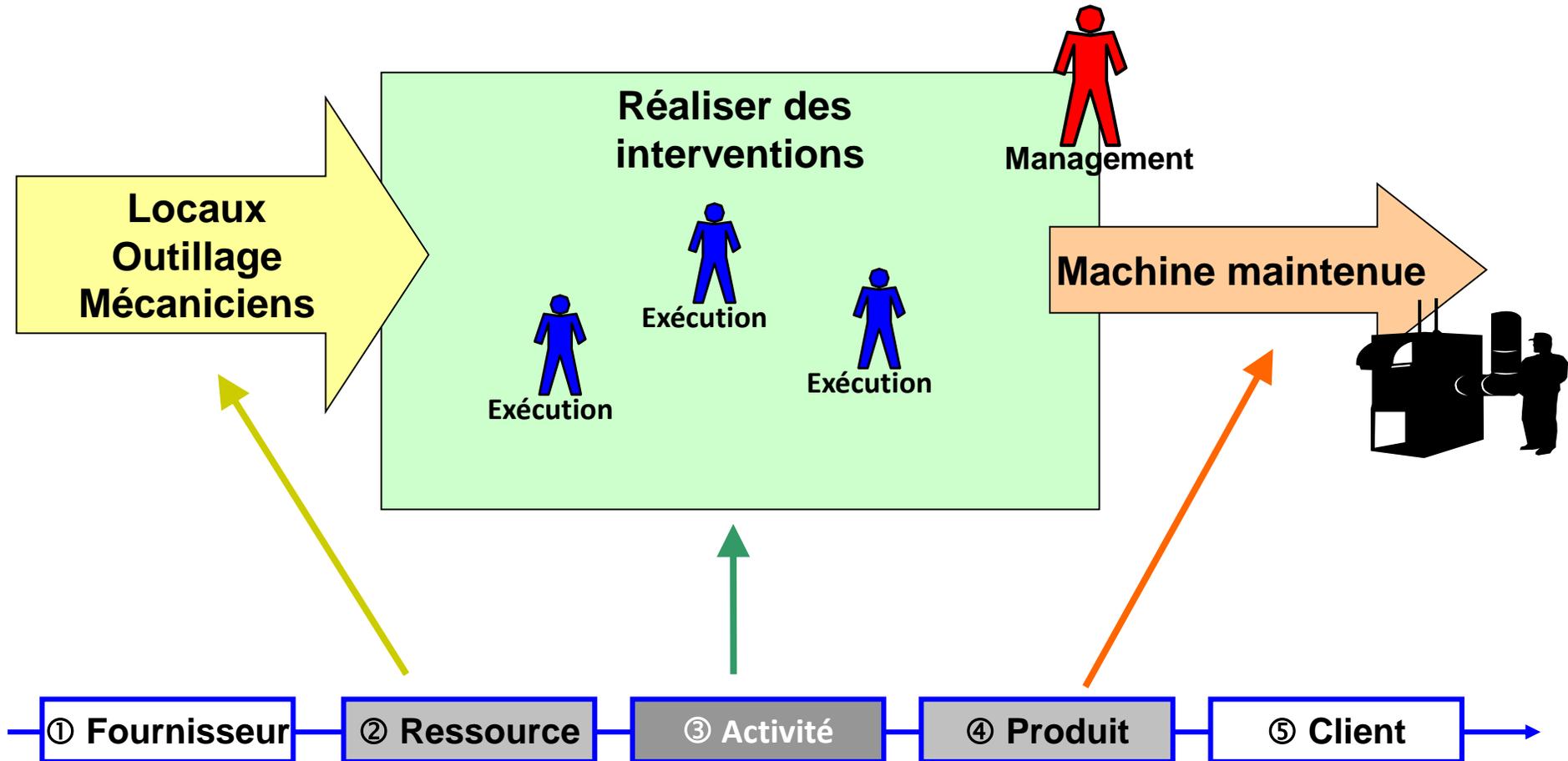
**3 - LA DEMARCHE EN SYNTHESE**

# L'entreprise est un système conçu pour produire de la valeur

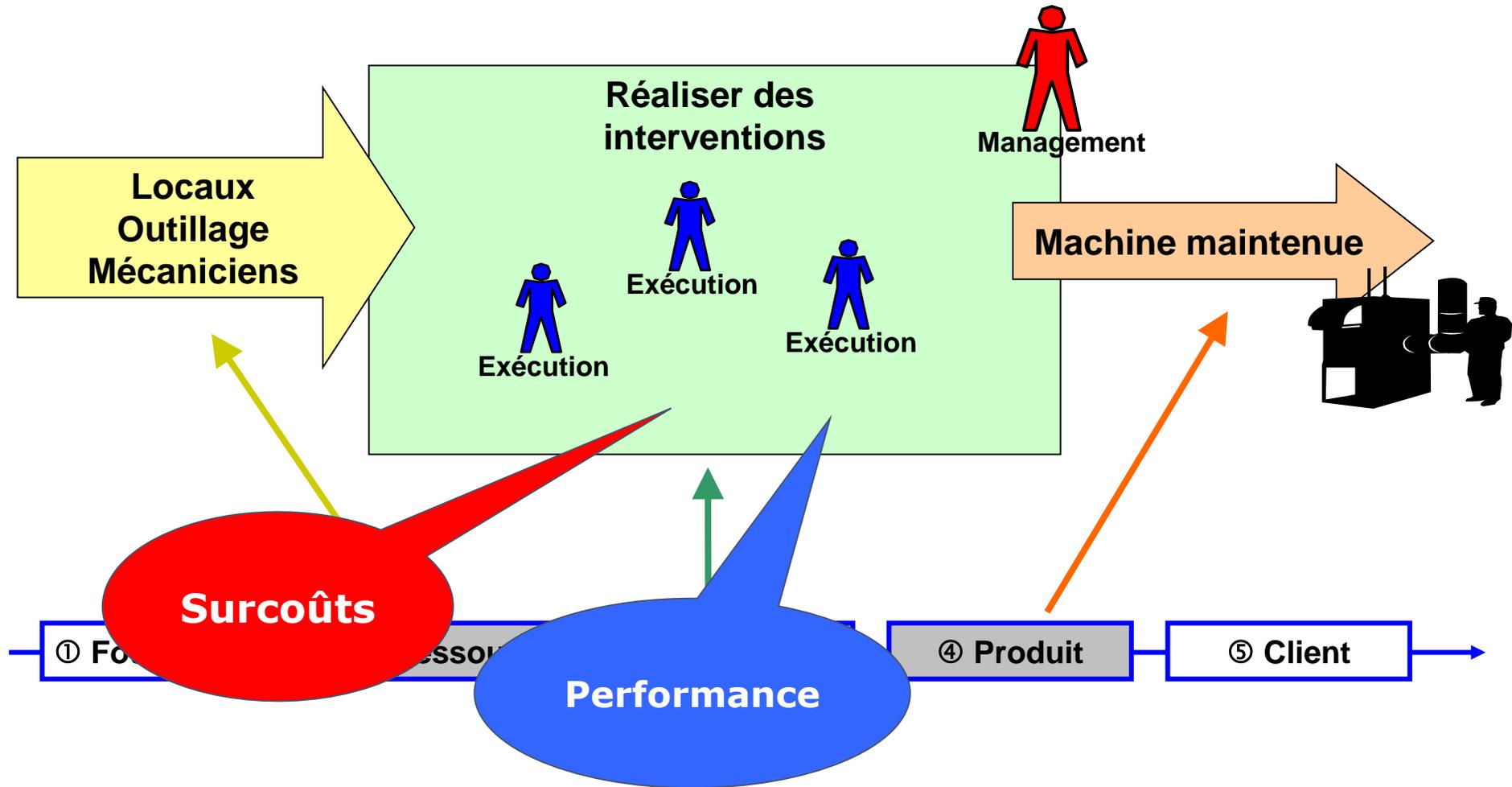


## Les 3 étapes de la démarche

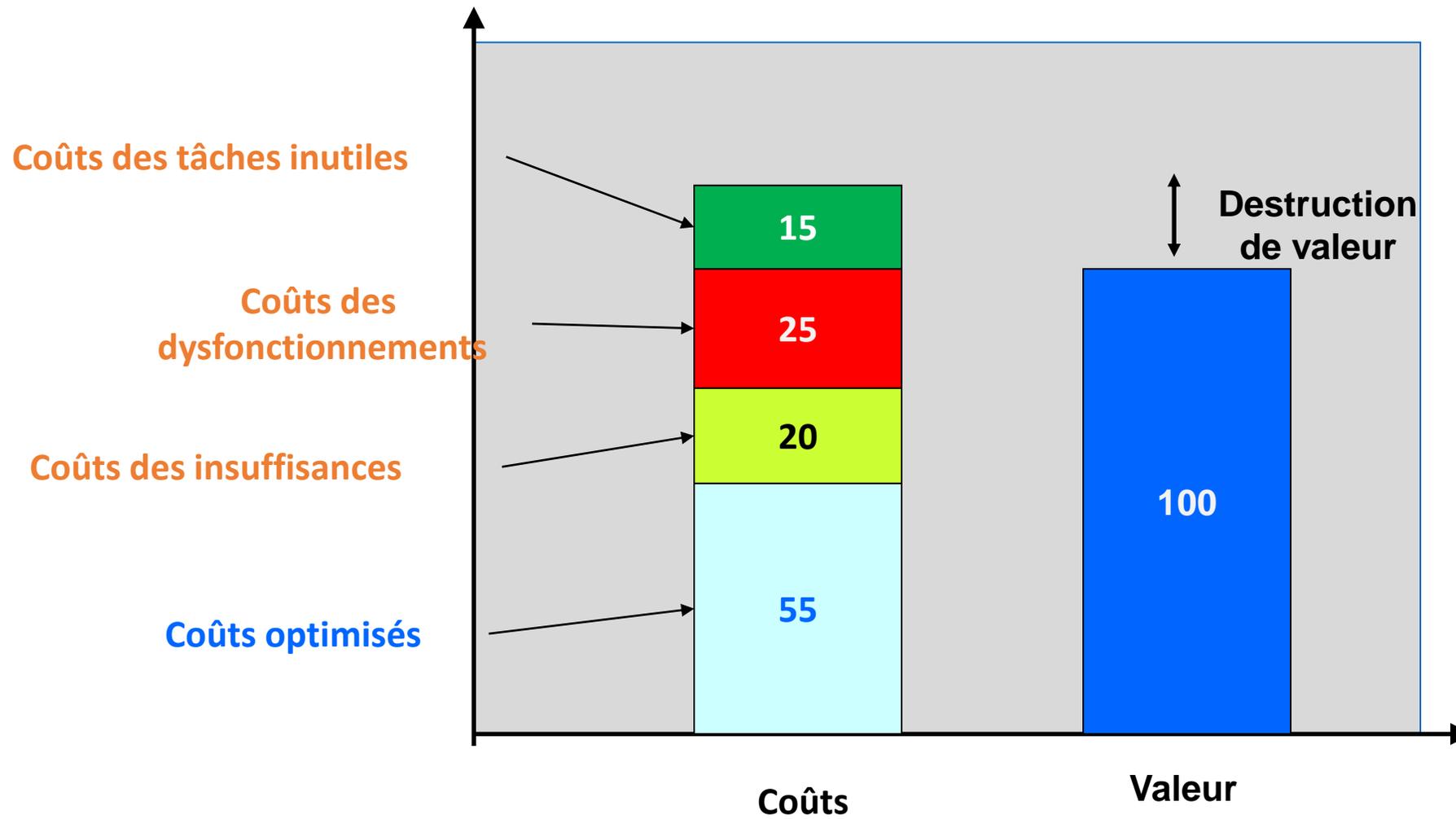
- 1 – ETAT DE LIEUX - LES PROCESSUS, LES ACTIVITES, LEURS COUTS
- 2 – EVALUATION – IDENTIFIER LES PROBLEMES – MESURER LEURS COUTS
- 3 – ACTION – DEFINIR DES OBJECTIFS - IDENTIFIER LES PLANS D'ACTION – CALCULER LEUR COÛT ET LEUR ROI.



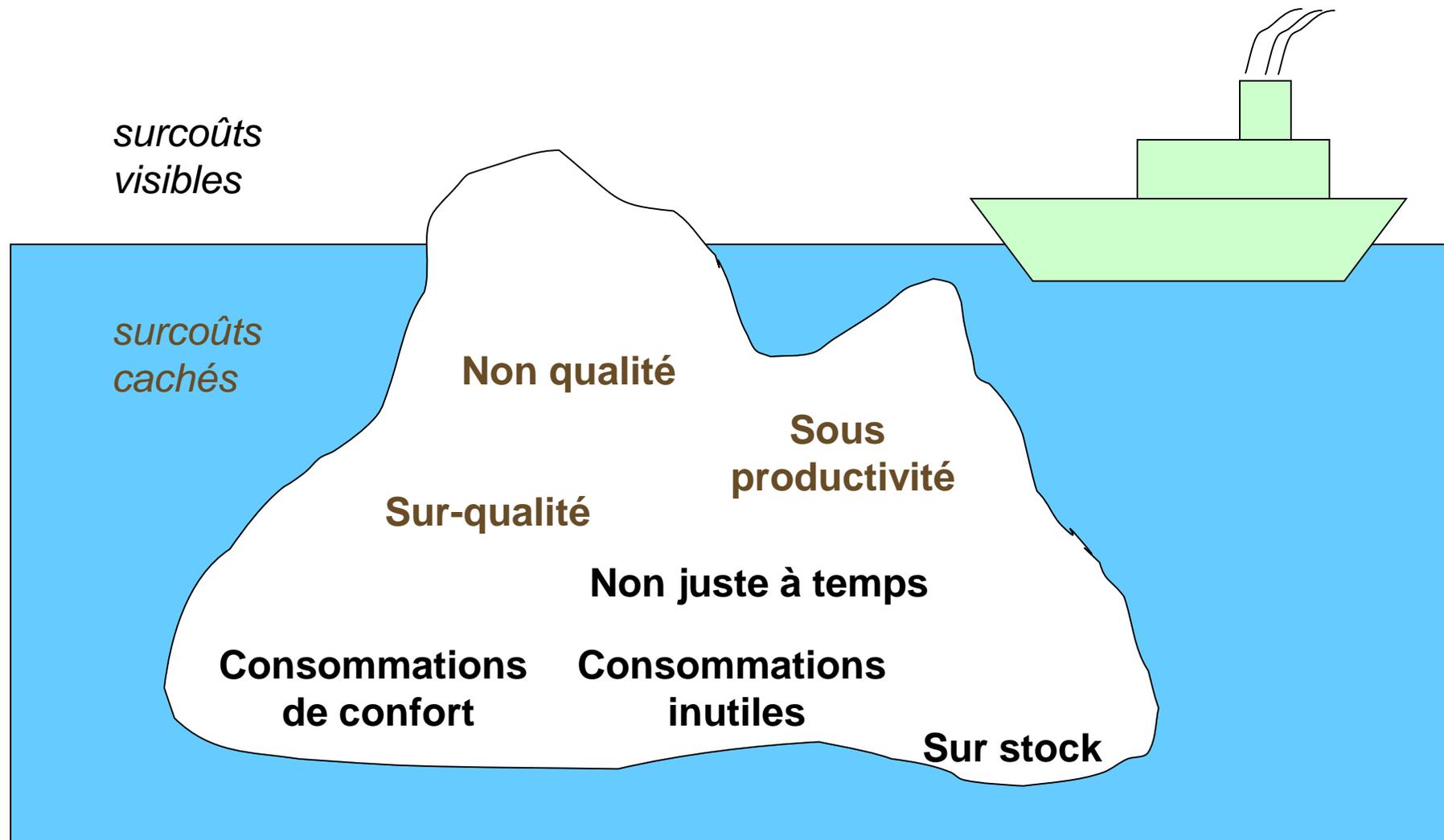
## Performance – ou surcoût ? Au cœur de l'activité



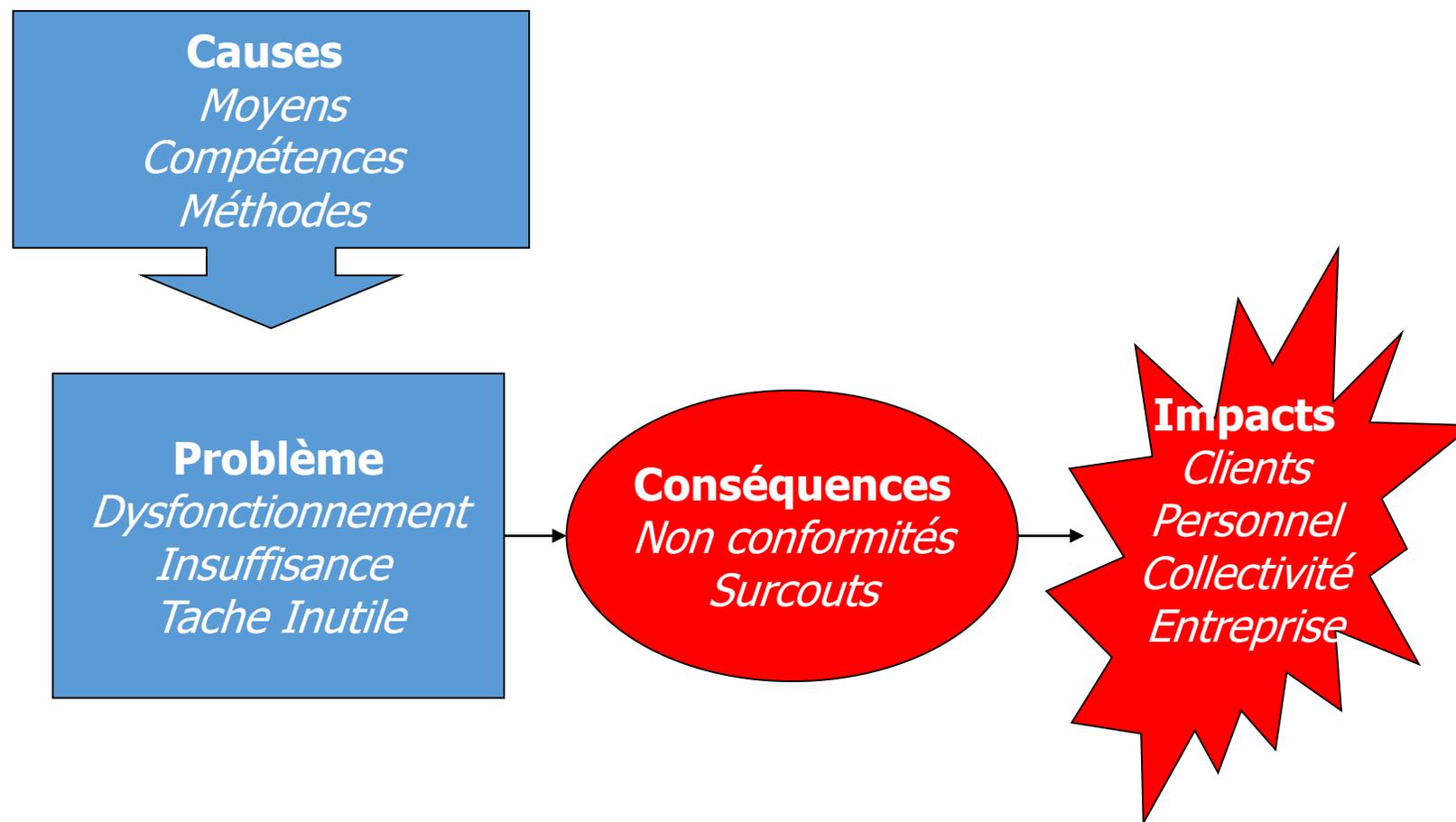
# COÛTS ET SURCÔUTS



## Les SURCOUTS SONT CACHÉS... au sein des activités



# Méthode API – Analyse des Problèmes et de leurs Impacts

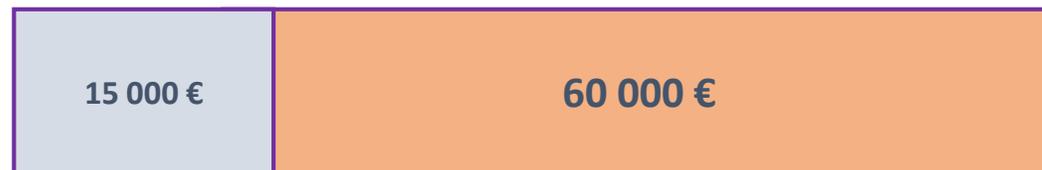


## EN SYNTHÈSE

1 – Mesurer le coût de l'activité  
*c'est-à-dire le cout des ressources consommées par l'activité*



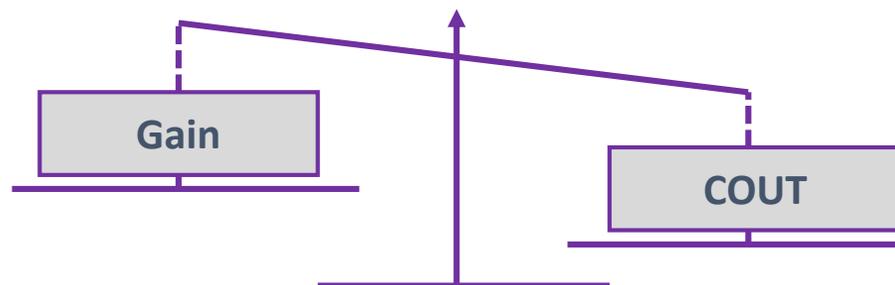
2 – Evaluer les surcouts dans les activités



3 – Identifier les actions, définir des objectifs et de réduction



4 – Evaluer le coût du plan d'actions et le ROI





**ATELIER QUALITE ET PERFORMANCE**  
**4 – RETOURS D'EXPERIENCES**

## PRESENTATION

- Fabrication d'accessoires de menuiserie porte et coulissante –  
Produit phare : la crémone pompier.
- 14 M€ de CA, 80 personnes
- PME familiale

## DEMARCHE

- Point de départ : mise en place d'outils de mesure de la rentabilité et des couts → constats des défauts de rentabilité. Que faire ?
- Analyse : cloisonnement, manque de transversalité, manque de communication.
- Décision de mieux décrire les activités et leurs interactions → approche processus.
- Déploiement vers une démarche de certification → rites et rythmes de pilotage, tableaux de bord, indicateurs.
- Intégration naturelle de la dimensions financière des activités dans le SMQ.

## PRESENTATION

- Etablissement Public
- Accompagnements et formations dans le domaine du sport
- 6 M€ de budget, 60 personnes

## DEMARCHE

- Point de départ : Mise en place d'une démarche qualité / Certification ISO 9001 (demande du ministère).
- Arrivée d'une nouvelle Direction → volonté de faire face aux enjeux.
- Mise en œuvre d'un projet d'établissement mettant en évidence la nécessité de maîtriser les couts et de développer une nouvelle offre.
- Décision de déployer des outils d'analyse stratégique et financière basés sur les processus.
- Révision des processus et du système de management . Révision complète de la tarification. Mis en place de nouveaux tableaux de bord et de nouveaux indicateurs y compris financiers

## PRESENTATION

- Secteur d'activité: Vente, réparation et entretien de cars et bus
- 2 sociétés et 4 établissements BORDEAUX, PAU, ROCHEFORT et TOULOUSE
- Chiffre d'affaires Groupe environ 30 M€, environ 90 personnes

## DEMARCHE

- Mise en œuvre d'une analyse complète des coûts des activités.
- Comparaison des couts ateliers des différentes entités, mise en évidence des surcouts. Recherche des causes et mise en œuvre d'un plan d'actions.
- Demande d'analyse complémentaire détaillée sur l'activité commerciale pour identifier les surcouts. Décision de changer l'organisation.

## PRESENTATION

- Chiffre d'affaires 7M€, 80 salariés
- Secteur d'activité: réalisation d'études cliniques sur volontaires.
- 4 sites de réalisation des études cliniques en France, 1 site en Roumanie

## DEMARCHE

- Mise en œuvre d'une analyse complète des coûts des activités.
- Analyse détaillée des différents modes de productions et comparaison entre sites pour expliquer les écarts.
- Mise en place d'un outil pour réaliser les devis.



**ATELIER QUALITE ET PERFORMANCE**  
**5 - CONCLUSION**

## Mener une démarche ABM

La décision de mener une démarche ABM correspond au besoin de mettre en œuvre une approche économique de la qualité dans l'entreprise.

C'est-à-dire, de mesurer les activités et leur performance,

- non pas seulement en termes quantitatifs,
- mais également dans leur traduction financière, en introduisant dans les tableaux de bord les notions de coût, de valeur produite, de marge et de résultat économique.

## **Attention**

**Les gains obtenus dans les activités ne se traduisent pas automatiquement par une réduction des charges comptables.**

**Dans le cas général, il faudra veiller à ce que les temps récupérés soient « redéployés » à des activités à valeur ajoutée.**

## En conclusion

L'intégration d'une dimension économique dans la qualité apparaît aujourd'hui incontournable

Elle permettra de disposer des méthodes et des outils pour la mesure du coût des processus et des activités, du coût des dysfonctionnements et du coût des actions d'amélioration.

C'est donc un élément essentiel du processus de décision (pilotage)

Elle conduira à un « tableau de bord » unifié, condition sine qua non du triomphe du management par les processus

Les acteurs de la qualité ont une carte à jouer : opportunité. S'ils s'en détournent, ils risquent la marginalisation

ETiCO

Merci de votre attention



*Et en route vers l'excellence*

Olivier Hugues

06 72 81 20 04

[olivier.hugues@etico-conseil.fr](mailto:olivier.hugues@etico-conseil.fr)