



Rapport de la Revue de Direction

TR

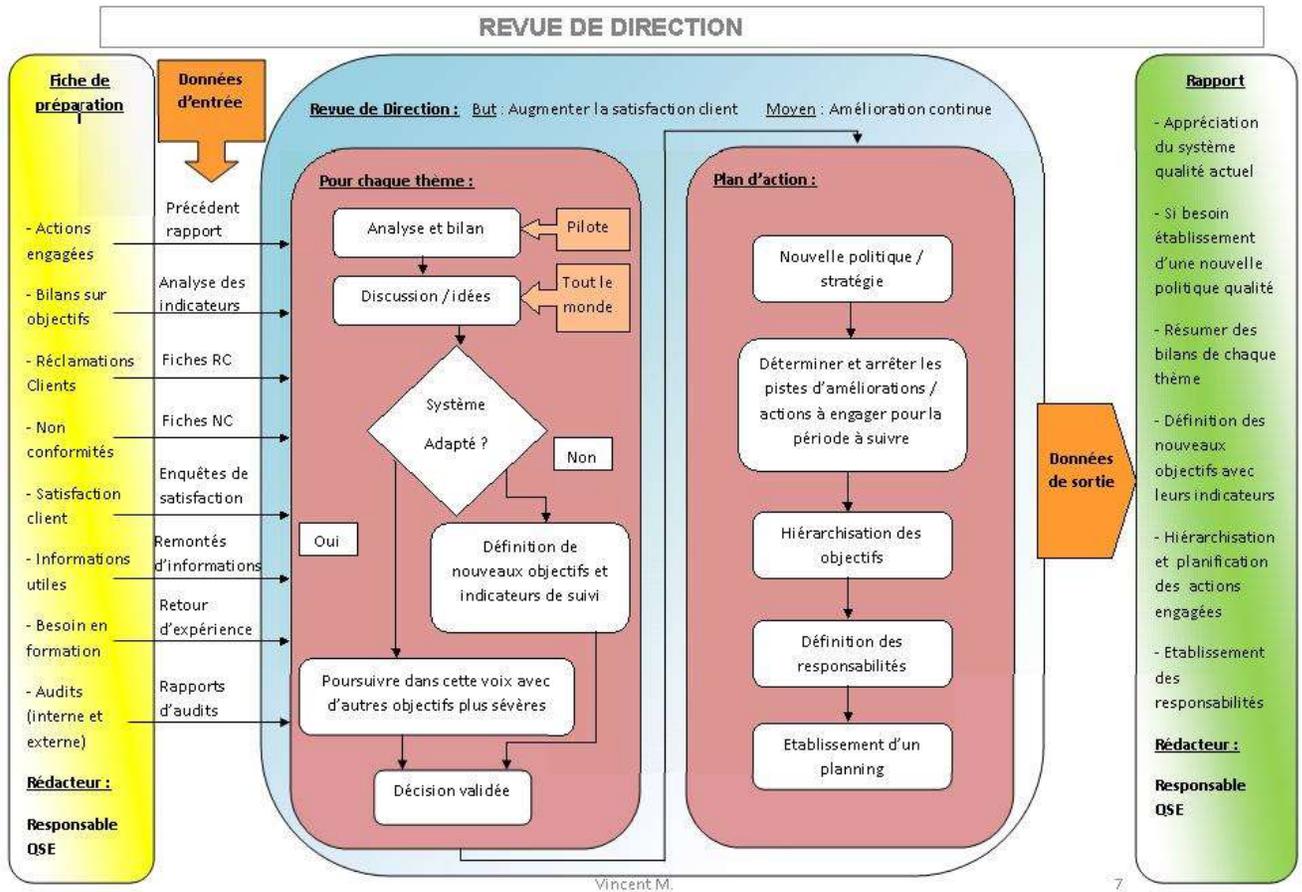
Société TR Textile Conféction

La revue de direction : TR

La revue de direction : une réunion qui permet au Directeur/Responsable qualité de remonter à la direction les informations clés sur le système qualité. Un moment privilégié pour prendre du recul sur le système et qui permet d'analyser objectivement ses performances. Il faut aussi la vivre comme une occasion pour déclencher des actions d'amélioration ou des ressources adaptées.

Le suivi de l'atteinte des objectifs fixés, en lien avec les axes de la Politique Qualité, et repris dans le programme de management de la Qualité, ainsi que le suivi des autres actions (issues des audits, de la revue de direction, des fiches progrès, des non-conformités fournisseurs...) sont assurés par :





➤ Les éléments d'entrée de la revue de direction doivent comprendre des informations sur :

- a) les résultats des audits ;
- b) les retours d'information des clients... des bénéficiaires ;
- c) le fonctionnement des processus et la conformité du produit ;
- d) l'état des actions préventives et correctives ;
- e) les actions issues des revues de direction précédentes ;
- f) les changements pouvant affecter le système de management de la qualité ;
- g) les recommandations d'amélioration.

➤ Les éléments de sortie de la revue de direction doivent comprendre les décisions et actions relatives :

- a) à l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité et de ses processus ;
- b) à l'amélioration du produit en rapport avec les exigences du client ;
- c) aux besoins en ressources.

❖ **Résultats d'audit interne :**

Bilan résultat des audits internes :

Processus	Constats
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Le chef d'entreprise centralise toutes les demandes clients, réalise les devis, les factures, gère les achats, la préparation matériel, encadre l'ensemble du personnel. • les salaires exercés par la société sont tout à fait corrects. • Le temps du pause est assez long, ce qui impacte négativement la rentabilité de l'entreprise. • Les entretiens annuels ne sont pas pratiqués pour tout type de personnel. • le management pratiqué n'implique pas et ne responsabilise pas suffisamment le personnel
Commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Le chef d'entreprise n'a pas connaissance du réel taux de concrétisation de devis • seul le chef d'entreprise maîtrise l'utilisation du logiciel, a la "casquette" de commercial / gérant • La société garde les même clients depuis longtemps • Les prix sont relativement différents du marché • La recherche des clients n'est pas maintenue • Absence de publicité
Achat/stock	<ul style="list-style-type: none"> • Les achats par Usine sont gérés au coup par coup et manquent d'anticipation • Les besoins en matériel et fourniture des chefs d'équipe / ouvriers doivent être exprimés minimum un jour auparavant auprès du responsable

	<p>achat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toutes les commandes devront être passées par le logiciel afin de pouvoir réaliser le suivi analytique par usine • La gestion précise du stock nécessite une importante et lourde mise en place à ce stade du projet.
Financier	<ul style="list-style-type: none"> • Les charges financières sont relativement lourdes à cause des 2 comptes couverts dans 2 banques. • D'après le trésorier, on ne rencontre pas de problèmes de paiement. • Une procédure de relance de paiement doit être définie via le logiciel. • la relance clients et la réalisation des factures ne sont pas faites à temps, ce qui implique des difficultés de trésorerie et une perte de crédibilité au niveau des banques.
Production	<ul style="list-style-type: none"> • délais de production relativement longs • Standardisation de la production • Matériel presque amorti • Projet d'automatisation en cours • Centralisation des 2 usines
Qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel ne comprend pas exactement la démarche qualité • Manque de sensibilisation en terme de système de management de qualité • La qualité doit être adoptée comme étant l'affaire de tous/

❖ Le fonctionnement des processus du système de l'entreprise TR :

➤ Plan d'action du processus des fonctions :

- Processus financier :

Actions à mener	Responsables	Echéance
1. Emission de factures d'intérêts de retard et enregistrement comptable	Directeur financier service comptabilité	Début : Septembre Fin : octobre
2. Détermination des pourcentages d'avancement sur contrats long terme	Directeur financier	Dernière semaine d'octobre
3. Réconciliation de la TVA à encaisser avec les comptes clients pour les activités de service	Service comptabilité client	Au cours du mois de novembre
4. Etablissement des statistiques fournisseurs	Directeur financier	Au cours du mois de novembre
5. suivi et gestion du plan de formation des salariés	Directeur financier	Début de Décembre
6. suivi des subventions, aides et crédit d'impôt liés à la formation	Directeur financier	Mi-décembre

7. Identification de projets individualisés et détermination du coût de ces projets	Directeur financier	Dernière semaine du décembre
---	---------------------	------------------------------

• Processus RH :

Priorité à travailler Planifier efficacement les ressources humaines (disposer des expertises nécessaires au moment opportun)		
Objectifs <ul style="list-style-type: none"> • Diminuer l'écart quantitatif (nombre) • Diminuer l'écart qualitatif (augmenter les compétences) 		
Actions ou moyens	Responsables	Échéance
Écart quantitatif		
1. Embaucher un directeur des opérations a) Embauche, en suivant les 6 étapes : analyse du besoin de main-d'œuvre, recrutement, présélection, sélection, réflexion, décision	Directeur général et agent des RH	Novembre
2. Embaucher un agent de gestion des ressources humaines a) Embauche, en suivant les 6 étapes : analyse du besoin de main-d'œuvre, recrutement, présélection, sélection, réflexion, décision	Directeur des RH	Novembre
3. Mettre à pied un développeur web	Supérieur immédiat et directeur des RH	Novembre
Écart qualitatif		
1. Former l'agent de gestion des RH pour le poste de directeur des RH a) Formation avancée en gestion b) Entraînement à la tâche dans les fonctions de directeur des RH	Directeur général et agent des RH	Décembre
2. Effectuer l'entraînement à la tâche du directeur des opérations	Directeur des RH	Décembre
3. Effectuer l'entraînement à la tâche de l'agent des RH	Directeur des RH	Décembre
4. Donner une formation sur la gestion de projets au développeur web ayant un potentiel d'avancement	Agent des RH	Décembre

- Processus achat :

<p>Objectifs du processus achat au sein de la société TR :</p> <p>O1 : diminuer les coûts de revient des produits</p> <p>O2 : assurer le respect des plannings projets en respectant les délais de livraison et des fournisseurs</p> <p>O3 : améliorer et assurer la qualité des matières utilisées</p>		
Actions	Responsables	Durée
<p>Objectif 1 : Diminuer les coûts de revient des produits ;</p> <p>Toutes les actions mises en place par la société qui ont pour principal mission de réduire les stocks et les gaspillages en augmentant la productivité et la qualité des produits achetés est de baisser en premier le prix de revient des produits. Et ce en menant les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -augmenter le poids des achats tout en diminuant le prix de revient des produits. -rationaliser les achats. -améliorer le profit de l'entreprise. -amélioration des ventes en vue d'assurer la pérennité de l'entreprise. -améliorer la productivité. 	<p>Directeur d'approvisionnement et directeur général</p>	<p>1mois</p>
<p>Objectif 2 : assurer le respect des plannings projets en respectant les délais de livraisons et des fournisseurs ;</p> <p>Vu l'augmentation accrue de la concurrence, et vu le rôle de la qualité dans les entreprises qui demeure de plus en plus indispensable ; l'entreprise se fixe comme deuxième objectif d'assurer l'amélioration des délais de livraison et de fournisseur tout en :</p> <ul style="list-style-type: none"> -réduire et éviter les pertes de temps en matière de production. -planifier et suivre une stratégie client qui répond régulièrement aux besoins des clients. -fidéliser et agrandir le portefeuille client. -améliorer le fonctionnement interne à l'entreprise tout en favorisant un climat social favorable aux personnels. -promouvoir une démarche d'amélioration continue. 	<p>Directeur d'achat</p>	<p>1mois</p>
<p>Objectif 3 : améliorer et assurer la qualité des matières utilisées ;</p> <p>Dans le but d'améliorer la qualité des matières utilisées, la société doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> -la société doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences des clients. -mettre en œuvre le contrôle ou autres activités qui sont nécessaires pour assurer un produit conforme aux exigences d'achat spécifiées. -satisfaire les clients internes et externes à l'entreprise. 	<p>Responsable qualité et responsable achat</p>	<p>1mois</p>

- Processus maintenance :

Actions à mener	Responsables	Echéance
1. Améliorer les fiches de signalement des dysfonctionnements pour permettre d'identifier aisément les symptômes et les équipements concernés.	Directeur de la maintenance et le responsable du service Bureau Technique et d'Entretien (BTE)	Mi-novembre
2. Développer –en participation avec le personnel concerné– des outils d'aide au diagnostic afin de limiter autant que possible l'intervention sous énergie.	Directeur de la maintenance et responsable des interventions	Fin décembre
3. Améliorer les moyens pour informer la production sur le planning et la nature des interventions de maintenance envisagées	Directeur de la maintenance	Novembre
4. Fournir des procédures de consignation des équipements accompagnées du plan des installations	Responsable du service Bureau Technique et d'Entretien	Première semaine du mois Décembre
5. Prévoir des espaces de travail à proximité des équipements pour les intervenants de maintenance	Directeur Général et Directeur de la maintenance	Décembre

- Processus commercial :

Finalité <ul style="list-style-type: none"> • Atteindre les objectifs commerciaux fixés 		
Actions à mener	Responsables	Échéance
4. GERER le portefeuille de clients d'une Zone par un meilleur équilibre	Directeur commercial et chef d'entreprise	Novembre
5. APPREHENDER le marché local d'un distributeur et les potentialités de développement.	Directeur commercial	Novembre
6. Analyser du secteur Portefeuille clients actuels et notamment les taux de pénétration par rapport à la concurrence.	Directeur commercial	Novembre

- Processus Production

Actions	Responsable	Echéance
Ordre de fabrication (commandes validées)	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur commercial 	<ul style="list-style-type: none"> • La première semaine de septembre
Planning de fabrication	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable d'études & méthodes • Directeur de production 	<ul style="list-style-type: none"> • La deuxième semaine de septembre
Vérifications de l'existence de matière & fourniture	<ul style="list-style-type: none"> • Magasinier 	<ul style="list-style-type: none"> • La 3^{ème} semaine de septembre
Dossier de fabrication	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable d'études & méthodes • Directeur de production 	<ul style="list-style-type: none"> • La 4^{ème} semaine de septembre
Exécution du plan	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur d'usine • Responsable atelier coupage • Responsable atelier COUTURE 	<ul style="list-style-type: none"> • Début : fin de septembre • Fin : la première semaine de décembre
Etablissement de Dossier de fabrication avec des demandes de modification si besoin	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable E&M • Responsable production 	<ul style="list-style-type: none"> • La 2^{ème} semaine de décembre

➤ Tableau de bord de l'ensemble de processus :

- Processus financier :

	Indicateurs de performance	Objectifs	Réalisations	Ecart
gestion administrative et financière des processus opérationnels	• % des factures enregistrées	100%	80%	20%
	• % des contrats	100%	50%	50%
	• Nombre des taxes assises sur les ventes	2	5	-3
Gestion des relations	• % des recommandations avec l'expert comptable	100%	70%	30%
	• Délai pour disposer des résultats	15 j	30j	15j
	• Nombre des intervenants extérieurs	7	5	3
production des informations	• % des avoirs a court terme	100%	40 %	60%
	• % des écarts entre préparation et réalisation	10%	30%	-20%
	• % des documents inutiles et âgées	0%	10%	-10%

- Processus RH :

	Indicateurs de performance	Objectifs	Réalisations	Ecart
Recrutement	• % de candidats retenus/% de candidats proposés	100%	20%	80%
	• % de collaborateurs recrutés ayant dépassé la période d'essai	100%	60%	40%
	• Nombre de candidatures par source de recrutement (cabinet, mobilité interne, école, Internet...)	1000	750	250
	• % de CDD, CDI recrutés	100%	72%	28%
Formation	• % d'actions de formation effectuées conformément au plan	100%	70%	30%
	• % d'actions de formation évaluées excellentes par les stagiaires, les managers	100%	95%	5%
	• % de nouveaux recrutés ayant suivi un programme d'intégration	100%	42%	58%
	• % de collaborateurs formés à la qualité, la sécurité	100%	85%	15%
Gestion de carrière	• % de remplacements prévus au plan de remplacement effectivement réalisés	100%	30%	70%
	• % de mobilité à valeur ajoutée/total recrutement	100%	67%	33%
	• % de recrutements internes/total recrutement	100%	50%	50%
Rémunération	• Équité interne : % de collaborateurs rémunérés en dessous, au-dessus de leur groupe référent	100%	34%	66%
	• Compétitivité : % de collaborateurs rémunérés en dessous, à la médiane, au-dessus du marché de référence	100%	27%	73%
	• % de salariés satisfaits du système de rémunération	100%	80%	20%
Management des compétences	• % de collaborateurs performants/total collaborateurs	100%	75%	25%
	• % de collaborateurs ayant une performance insuffisante	100%	20%	80%
	• % d'entretiens de performance réalisés	100%	90%	10%

	<i>annuellement/total collaborateurs</i> • % de managers formés à l'entretien d'appréciation	100%	55%	45%
--	---	------	-----	-----

• Processus achat :

Eléments	Indicateurs de performance	Objectifs	Réalisations	Ecart
Piloter les achats	• L'évaluation des stocks	100%	60%	40%
	• termes de paiement	100%	90%	10%
	• délai de livraison clients	100%	100%	0
	• nombre de fournisseurs actifs	100%	40%	60%
	• réduction du prix d'achat en comparaison avec le prix du marché	100%	80%	20%
Suivre ses appels d'offre	• Nombre d'appels d'offre émis	100%	70%	30%
	• Nombre moyen de réponses reçues	100%	70%	30%
	• Taux de propositions reçues par support	100%	45%	55%
Gérer ses approvisionnements	• Nombres de demandes d'achats	100%	30%	70%
	• Taux de remise des demandes	100%	60%	40%
	• Ponctualités de livraisons	100%	95%%	5%
Analyser les fournisseurs	• Taux des achats réalisés via les fournisseurs préférés	100%	80%	20%
	• Le pourcentage de fournisseurs non sollicités	100%	40%	60%
	• Nombre de réclamation des fournisseurs	100%	80%	20%
	• Nombre d'avoir fournisseur	100%	60%	40%

Gérer ses contrats	<ul style="list-style-type: none"> • %des commandes en se basant sur les contrats cadre 	100%	75%	25%
--------------------	--	------	-----	-----

- Processus Maintenance :

	Indicateurs de performance	Objectifs	Réalisations	Ecart
Maintenance du 1^{er} niveau	<i>% de suivi des interventions du 1^{er} niveau</i>	100%	85%	15%
	<i>% de planification des interventions du 1^{er} niveau</i>	100%	80%	20%
	<i>% de la mise à jour du suivi des opérations</i>	100%	90%	10%
Gestion des stocks et pièces de rechange	% de définition des seuils de sécurité pour les pièces critiques	100%	95%	5%
	% de ruptures	0%	8%	8%
Gestion des travaux	<i>% de gestion des travaux correctifs et préventifs</i>	100%	90%	10%
	<i>% de gestion des priorités pour le déclenchement des travaux</i>	100%	80%	20%
	<i>% de suivi des travaux réalisés</i>	100%	80%	20%
Analyse des coûts	<i>% de ventilation des coûts par nature et type d'intervention</i>	100%	92%	8%
	<i>% d'affichage et de visibilité de la situation budgétaire de la maintenance</i>	100%	70%	25%
Base de données	<i>% d'enregistrement des avancements des travaux pour les interventions longues et importantes</i>	100%	82%	18%

	<i>% de la mise à jour des dossiers techniques des équipements principaux</i>	100%	75%	25%
	<i>% d'accessibilité aux catalogues fournisseurs et documentation technique</i>	100%	96%	4%
Planification de la maintenance préventive	<i>% de planification des interventions préventives</i>	100%	100%	0%
	<i>% de maîtrise des charges de travail à effectuer</i>	100%	80%	20%

- Processus Commercial :

Indicateurs de performance	Objectifs	Réalisations	Ecart
%Chiffre d'affaire par activité	100%	80%	20%
%Chiffre d'affaire par produit	100%	90%	10
%Chiffre d'affaire par clients	100%	60%	40
%Chiffre d'affaire par centrale d'achats	100%	50%	50
%export dans les délais	100%	100%	—
%pénalité clients	100%	70%	30%
%remise accordée aux clients	100%	90%	10%
%synthèse réclamations clients	100%	100%	—
%commandes clients prévisionnelles	100%	80%	20%

- Processus Production

Indicateurs de performance	Objectifs	Réalisations	Ecart
----------------------------	-----------	--------------	-------

Matières & fournitures	%des fournisseurs retenus et le %des fournisseurs proposés	100%	80%	20%
		100%	60%	40%
	%des matières & fournitures restantes en stock	7J	5J	2j
	Délai de stockage			
Planning de fabrication	Nombre des livraisons	12	8	4
	Nombre des livraisons avec retour	0	4	4
	%respect de délai de livraison	100%	95%	5%
Dossier de fabrication	Nombre de jours d'avance de stock	7J	4j	3j
Productivité	Taux de productivité par poste	100%	80%	20%
	Durée moyenne de production par produit	2H	3h	1h
	Taux d'arrêts dus aux ruptures	0%	55%	45%
Qualité de productions	Taux de rebus par tache	0%	75 %	25%

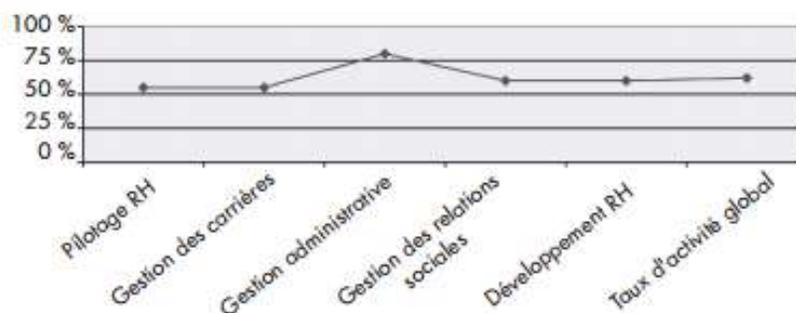
❖ **Evaluation des activités :**

Évaluation des activités de la fonction financière :

Activités	Taux d'activité
gestion administrative et financière des processus opérationnels	80%
Gestion des relations	50%
production des informations	70%
Taux d'activité global	<u>67%</u>

Évaluation des activités de la fonction Ressources humaines :

Activités	Taux d'activité
Pilotage RH	55 %
Gestion des carrières	55 %
Gestion administrative	80 %
Gestion des relations sociales	60 %
Développement RH	60 %
<i>Taux d'activité global</i>	<i>62 %</i>



➤ **Baromètre des taux d'activité :**



➤ **Constat :**

La configuration développée: représente des ressources humaines qui réalisent toutes les activités et qui ont su s'adapter aux évolutions de la fonction et aux attentes des candidats et salariés.

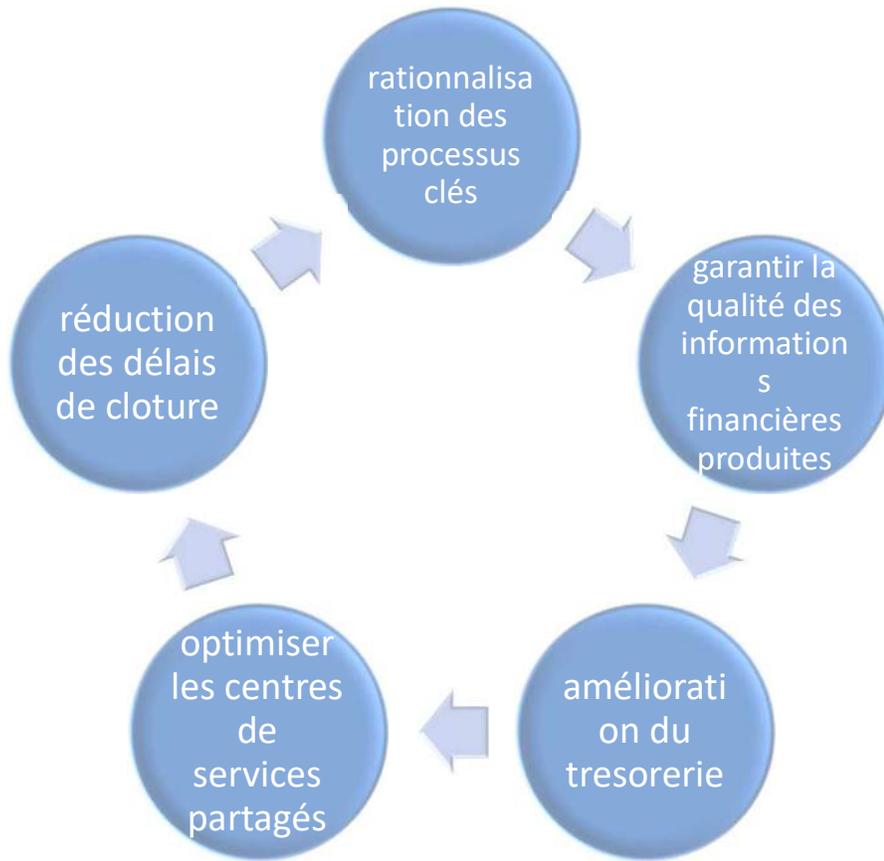
Il convient de s'interroger sur les activités non réalisées pleinement afin de savoir si elles ne sont pas utiles ou si l'entité ressources humaines ne peut y répondre en termes de ressources et/ou de compétences.

Evaluation des activités de la fonction maintenance :

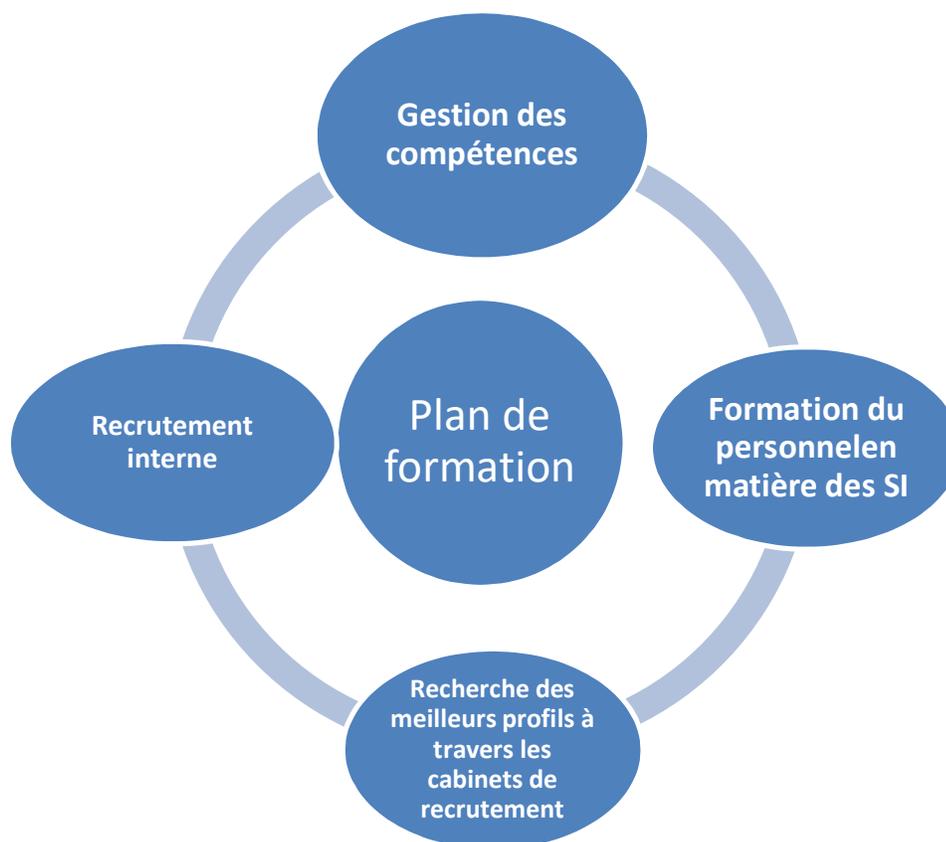
Activités	Taux d'activité
Gestion des travaux de la maintenance corrective et préventive	85%
Gestion des coûts	81%
Planification	90%
Taux d'activité global	<u>85,33%</u>

❖ Les recommandations d'amélioration :

Opportunités d'amélioration finance :



Opportunités d'amélioration RH:



Opportunité d'amélioration processus Achat :

Etapes	Les actions à mettre en oeuvre
Cerner tous les besoins en achats	Recenser les besoins des clients internes Classer les produits, les prestations, et sous-traitants
Analyser les besoins d'achat	obtenir le descriptif du besoin auprès d'un client interne Etablir le cahier des charges
Etablir une consultation fournisseurs	préparer une grille de comparaison des offres techniques et commerciales des fournisseurs. Raisonner en termes du coût total.
Préparer la négociation contractuelle	Structurer un entretien grâce à la grille de négociation achats. Repérer les points essentiels d'un contrat d'achat

Piloter la performance en achats	optimiser le tableau de bord achat
----------------------------------	------------------------------------

❖ Actions correctives et préventives :

- le processus financier :

Dysfonctionnement	Actions correctives
Non pertinence des budgets réalisés (écarts importants)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mise en place d'un processus plus intégré permettant de facilement faire le lien entre les budgets des entités et la performance prévisionnelle du groupe ✓ Intégration des éléments bilantiels et de trésorerie dans la démarche d'élaboration des prévisions ✓ Optimisation du nombre nécessaire d'étapes pour l'élaboration de chacune des phases de prévision ✓ Rédaction de la procédure et du calendrier budgétaires
Anomalies dans l'information comptable et financière au niveau du processus de clôture	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Emission de recommandations pour atteindre l'objectif de réduction des délais ✓ Proposition d'un rétro-planning de clôture depuis la production des comptes individuels jusqu'à l'élaboration des supports pour le Conseil d'Administration et la communication financière
forte dégradation de la position de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Améliorer le délai de règlement clients via une facturation rapide des clients ✓ Mise en place d'un budget de trésorerie en complément du budget d'exploitation. ✓ clarification du circuit de validation des factures fournisseurs

- Le processus Achat :

Défaillances	Actions correctives
L'entreprise ne respecte pas les délais accorder aux clients.	afin de pallier au retard de livraison ou de fournisseurs, l'entreprise doit respecter le timing, c'est-à-dire les dates d'engagements convenues initialement avec les clients et aussi réduire les délais c'est-à-dire de la date de prise en compte du besoin jusqu'à la date de livraison effective.
Des matières premières achetées de mauvaise qualité	L'entreprise doit procéder par un contrôle de qualité des matières utilisées tout en respectant les exigences des clients et enfin les réglementations de la norme 9001
TR ne dispose pas d'un département achat	mettre en œuvre un service achat qui permette à l'entreprise de : -généraliser des économies directes et indirectes. -accroître le niveau de services et de performance. -maintenir le niveau de sécurité juridique des achats

- Le processus maintenance :

Dysfonctionnement	Actions correctives
La non détection de l'élément déclencheur occasionnant des dérives de l'état de l'équipement	✓ Privilégier l'acquisition des équipements disposants de système de détection des dysfonctionnements et défauts
La sous-estimation des durées d'interventions	✓ Préparation des interventions (durée, contraintes, moyens) sur la base du retour d'expérience des intervenants quel que soit leur statut (sous-traitants, maintenance spécialisée interne..)
Interventions de maintenance occasionnant des modifications de l'équipement, l'outillage	✓ Exploiter le retour d'expériences en vue d'améliorer les interventions de maintenance ✓ Réaliser un retour d'expérience auprès du personnel interne sur les interventions menées par les sous-

	traitants
--	-----------

- Processus Production

Dysfonctionnement	Actions correctives
✓ Ecart entre les exigences formulées des pdts finis et des exigences non formulées	<ul style="list-style-type: none"> • Constitution des comités de vérifications des pdts finis
✓ La hausse du taux de personnels indirectes (27% alors que la norme exige un taux de 20 %)	<ul style="list-style-type: none"> • Révision de l'organisation de l'espace de travail • Augmentation de degré d'information • Diminution du taux de travail des postes indirectes
✓ Ecart entre le taux de satisfaction de client fixée par TR 99% et le taux réel de satisfaction 97%	<ul style="list-style-type: none"> • Etablissement un questionnaire a propos de la satisfaction des clients • Accorder un soin particulier aux réclamations des clients
✓ La hausse de nombre de pannes des machines	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer une maintenance régulière des machines • La cession des machines obsolètes • L'acquisition des nouveaux équipements

Annexe 1 : Rapport d'audit interne

Annexe 2 : Manuel de qualité

Annexe 3 : Politique Qualité