

EASYISO : QUALITE ET COMPETITIVITE DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES VISANT LA CERTIFICATION ISO 9001

**Mathieu DA LAGE, Chunmei LIU, Marion PIERRET,
Denis SOARES, Jian WU , Gilbert FARGES***

Université de Technologie de Compiègne - rue Roger Couitolenc, CS 60319 - 60203 Compiègne Cedex France
Master Qualité et Performance dans les Organisations – Tél : +33 (0)3 44 23 44 23
Email : master-qualite@utc.fr - Site web : www.utc.fr/master-qualite
*référent : gilbert.farges@utc.fr

RESUME

La place des petites et moyennes entreprises est très importante dans le monde économique actuel car elles constituent 99,8 % des entreprises en France et représentent un secteur d'employabilité très fort. Elles doivent se différencier et faire face à la compétitivité de leurs concurrents.

Entreprendre une démarche de qualité progressive est une solution pour se démarquer mais demande des investissements financiers et humains, ce qui n'est pas toujours aisé chez les petites et moyennes entreprises.

C'est pourquoi, l'AFNOR a élaboré le guide FD X50-818 pour l'amélioration de la performance des TPE/PME en proposant une démarche qualité progressive.

L'étude de ce fascicule a permis de créer un outil d'accompagnement et d'autodiagnostic dans le but de faciliter ce déploiement de la qualité.

MOTS-CLEFS

FD X50-818, guide, démarche qualité progressive, ISO 9001, TPE/PME, outil d'autodiagnostic

ABSTRACT

QUALITY AND COMPETITIVENESS IN THE SMALL AND MEDIUM-SIZE COMPANIES AIMING AT CERTIFICATION ISO 9001

The place of the small and medium-size companies become more and more important in the current economic world, because they represent the major parts of companies and the biggest parts of employees. They have to be different from their competitors and face each other their competitiveness.

One of the solutions is to take a step of an approach progressive quality, but it requires financial and personal investments, which are not always obvious in the small and medium-size companies. This is why AFNOR (French Association of Normalization) has created a guide named FD X50-818 in order to improve the performance of SME by using a progressive quality approach.

Analyzing this document, it was able to create a self-assessment tool with the aim to facilitate the quality deployment.

KEYWORDS

FD X50-818, guidelines, progressive approach to quality, ISO 9001, SME/PTE, self-assessment tool.

I . QUALITE ET COMPETITIVITE CHEZ LES TPE/PME

Les entreprises cherchent constamment à survivre, notamment durant les périodes de crise économique comme celle de 2008-2013, ce qui leur impose des évolutions permanentes dans leur organisation. Dans ce contexte, le développement d'une démarche qualité peut leur permettre d'améliorer à la fois leur part de marché et leur qualité perçue.

Les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME) qui éprouvent le besoin de se structurer pour pérenniser leur avenir sont souvent confrontées à une saturation des ressources hu-

maines et l'insuffisance de moyens financiers. Il semble donc utile et nécessaire de créer un outil qui permettrait à ces TPE/PME de développer une démarche qualité la plus légère, flexible et réactive possible pour obtenir la certification ISO 9001.

En France, le nombre total de TPE-PME représente 99,8% des entreprises [1], comme le montre la figure 1. Les TPE produisent à elles seules 28% de la valeur ajoutée en France, contre 25% dans les PME et 47% dans les grandes entreprises [2]. Les TPE et les PME représentent plus de la moitié de la valeur ajoutée produite en France. Elles expliquent l'essentiel de la croissance de l'emploi en 1998 [3].

Entreprises en France	TPE	PME	Grandes entreprises
Salariés	0 à 19 (comprend les autoentrepreneurs)	20 à 249	250 et plus
Taux	96,8 %	3 %	0,2 %
Nombre	2 532 000	81 398	

Figure 1 : tableau représentatif de la répartition des entreprises en France [1]

En Chine, les PME représentent 90% de l'activité économique et sont au nombre de 40 millions [5]. Depuis 2004, environ un milliard de nouvelles entreprises ont été créées. La valeur qu'elles créent représente 56% du Produit Intérieur Brut (PIB) du pays et 70% des exportations. Par ailleurs, elles détiennent deux tiers des brevets d'innovation et créent 75% des emplois urbains.

La norme ISO 9001 apporte une dynamique stratégique à l'organisme et un atout commercial important pour toutes les organisations qui souhaitent mettre en valeur leur image en optimisant la qualité de leur dé-

marche de compétitivité. Cette norme peut être utilisée pour évaluer la capacité à satisfaire les exigences des clients ou celles légales et réglementaires applicables aux produits, ainsi que celles internes à l'organisme [6].

Plus particulièrement, il est à constater que le nombre total des certificats ISO 9001 affiche une croissance entre 2004 et 2008 [7]. Ce taux d'augmentation avoisine les 6% entre 2004 et 2008 (figure 2).

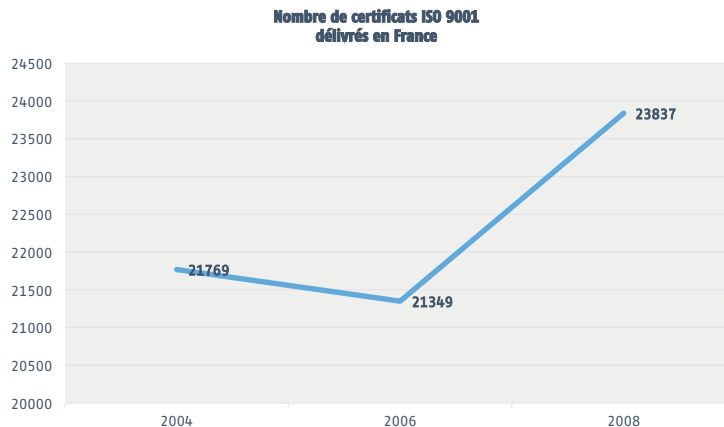


Figure 2 : Nombre de certifications ISO 9001 [7]

Pour autant, cette évolution cache le fait que la certification ISO 9001 apparaît trop souvent inaccessible pour les petites structures (TPE/PME) qui représentent la plupart des entreprises mondiales et en 2012 le secteur où l'employabilité est la plus forte.

C'est pourquoi des travaux de l'AFNOR avec des fédérations professionnelles, ont abouti en janvier 2012 à la publication du guide FD X50-818 destiné aux petites et moyennes entreprises désireuses d'améliorer leurs performances de manière progressive et adaptée à leurs contraintes [8].

2 . ANALYSE DU FD X50-818

Le guide FD X50-818 vise à proposer des recommandations aux TPE/PME pour remplir l'ensemble des exigences de l'ISO 9001 de façon efficiente. Il démystifie les démarches qualité et rend accessible en 3 temps les exigences du référentiel ISO 9001 [9]. Cette norme traite des exigences des systèmes de management de la qualité permettant à un organisme de satisfaire les besoins de ses clients. La figure 3 montre la dynamique d'amélioration continue des processus dans la prise en compte des exigences des clients pour réaliser des produits ou des services qui les satisfont.

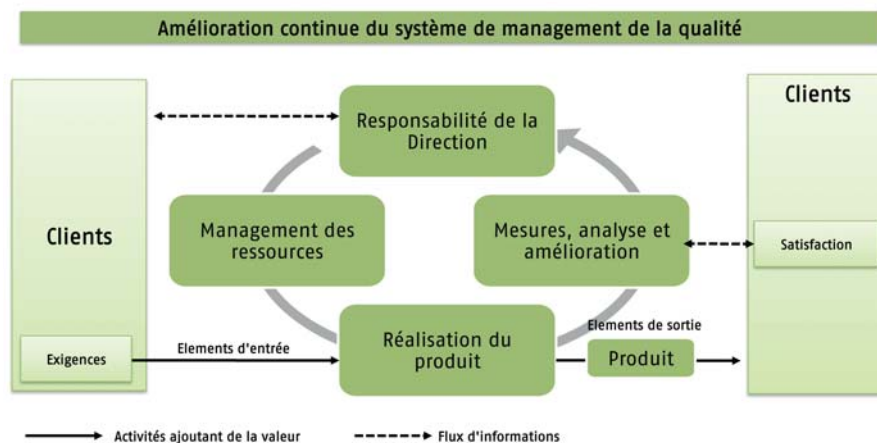


Figure 3 : modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus (d'après [10])

Ce guide propose une démarche qualité progressive structurée en trois niveaux :

- **Orientation client** : destinée à assurer aux clients la capacité de leur délivrer un produit ou service conforme à leurs attentes en maîtrisant les activités «cœur de métier» ;
- **Organisation interne** : indique comment maîtriser toutes les activités qui contribuent à la bonne réalisation du produit ou du service

- **Stratégie d'entreprise** : conduit à consolider l'organisation et la stratégie de l'entreprise pour un développement pérenne.

Ces niveaux se divisent chacun en huit étapes chronologiques favorisant ainsi la progressivité de la démarche. La réalisation des 24 étapes (8 par niveau) passe par l'évaluation d'activités s'appuyant sur un ensemble de 221 questions qui ont été rédigées dans l'ordre logique pour préciser à la fois l'intérêt de la mise en place de l'étape et les risques que celle-ci permet de prévenir (Figure 4).

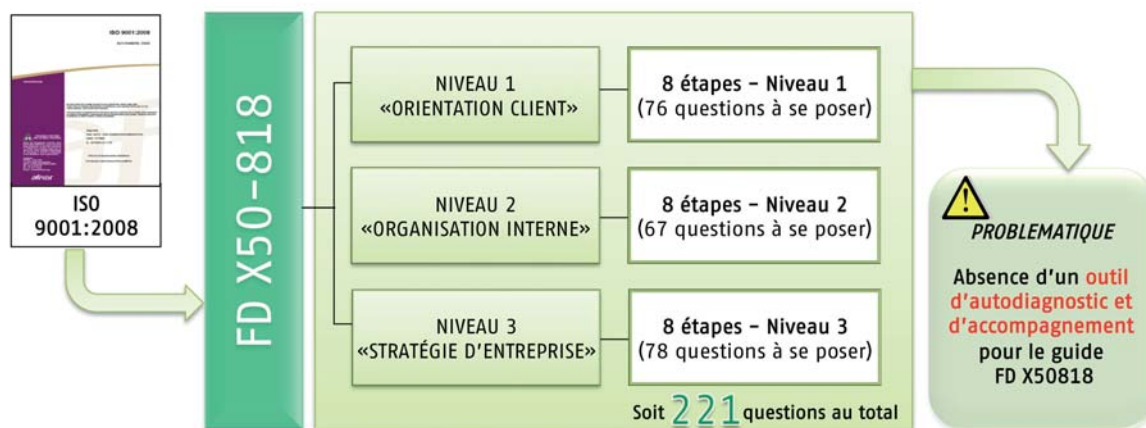


Figure 4 : Organisation du guide FD X50-818

3 . EASYISO : UN OUTIL D'AIDE A LA SYNERGIE DE LA QUALITE ET DE LA COMPETITIVITE

Les éléments du FD X50-818 ont été repris et synthétisés dans un outil interactif à l'ergonomie conviviale, nommé «EasyISO» [4]. Il est conçu à partir d'un tableur automatisé au format du progiciel EXCEL[®] généralement disponible chez toutes les TPE/PME.

Dans l'outil EasyISO, les questions à se poser dans chaque étape ont été synthétisées dans des regroupements comprenant entre cinq et huit processus. Ainsi, au lieu de 221 questions présentes dans le guide, il suffit d'évaluer 112 processus avec EasyISO pour traiter l'ensemble de la démarche (figure 5).

Menu			NIVEAU 1 : ORIENTATION CLIENT	
Etape 1 : Lancement de la démarche			5	Processus
1	✓	Le Processus d'identification des raisons pour laquelle j'ai lancé une démarche qualité et des résultats est identifié		Initial
2	✓	Le Processus de détermination des activités «cœur de métier» et leurs acteurs est réalisé		Reproductible
3	✓	Le Processus de planification est défini		Défini
4	✓	Le Processus d'identification des ressources nécessaires pour lancer la démarche est mis en place		Managé
5	✓	Le Processus de communication et d'information et de compréhension auprès du personnel est mis en place		Optimisé
Etape 2 : Analyser la demande client			4	Processus
1	✓	Le Processus d'identification des clients et de leurs attentes est mis en place		A. Continue
2	✓	Le Processus d'organisation interne vis-à-vis des demandes clients est mis en place		Reproductible
3	✓	Le Processus d'identification des réglementations actuelles à notre métier et à la demande de notre client est mis en place		Reproductible
4	✓	Le Processus d'identification de demandes induites des clients est mis en place		Défini
Etape 3 : Elaborer l'offre et se mettre d'accord avec le client			5	Processus
1	✓	Le Processus de réalisation de la demande client vis-à-vis des spécifications techniques et réglementaire est mis en place		Défini

Figure 5 : Extrait des processus du niveau 1 de l'étape 1 [4]

A ces processus sont affectés 6 niveaux d'appréciation de la maturité des processus, couvrant les dimensions de la performance de l'entreprise en visant précisément soit l'efficacité, soit l'efficience ou soit la qualité perçue.

Les niveaux visant l'**efficacité** sont :

- **initial** : les pratiques ne sont ni systématiques ni formalisées, les résultats dépendent essentiellement des acteurs humains et les risques de ne pas satisfaire les clients sont très élevés.
- **reproductible** : les activités à réaliser sont établies pour chaque projet et se matérialisent par des plans d'action.
- **défini** : le processus donne les résultats attendus, est ajusté et un système de gestion et de mesure est mis en œuvre.

Les niveaux visant l'**efficience** sont :

- **managé** : le processus est mesuré, suivi et piloté sur la base d'objectifs quantitatifs de qualité produit.
- **optimisé** : le processus vise une optimisation constante des ressources consommées pour atteindre les résultats attendus.

Le niveau visant la **qualité perçue** est :

- **amélioration continue** : le processus vise la meilleure qualité perçue via une remise en cause permanente de son existence, dans l'optique d'innovation et de rupture.

La répartition des processus selon leur maturité est immédiatement accessible via un graphique de « performance pour chaque niveau » (Figure 6). Ceci permet à l'entreprise d'identifier l'état moyen de la maturité de ses processus, afin de les améliorer selon les besoins.

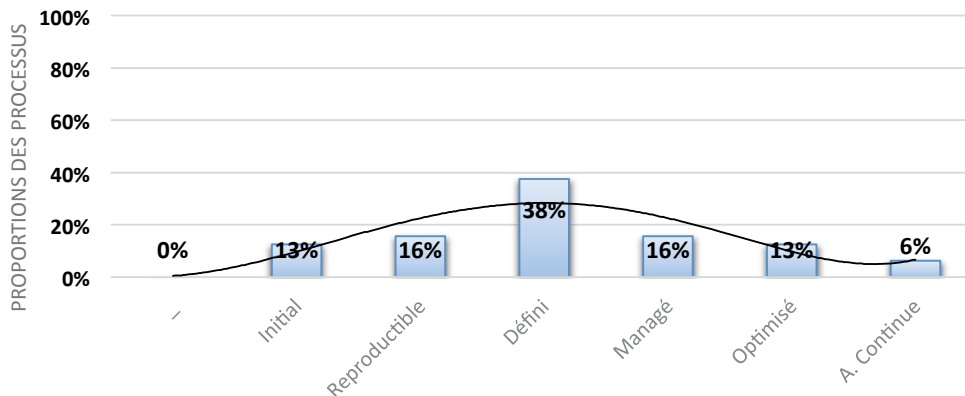


Figure 6 : Exemple de répartition des processus selon leur maturité

Une interface utilisateur (figure 7) présente une courbe « Indicateur ISO 9001 » (partie A) qui permet de situer l'entreprise vis-à-vis du taux de respect des exigences de l'ISO 9001. EasyISO permet de lier les processus évalués directement avec les exigences

décrites dans les chapitres (chap 4, chap 5...) de la norme ISO 9001.

Cette interface permet également de consulter l'avancement de sa démarche qualité (figure 7 partie B) et de visualiser le nombre de processus complétés pour chaque niveau.

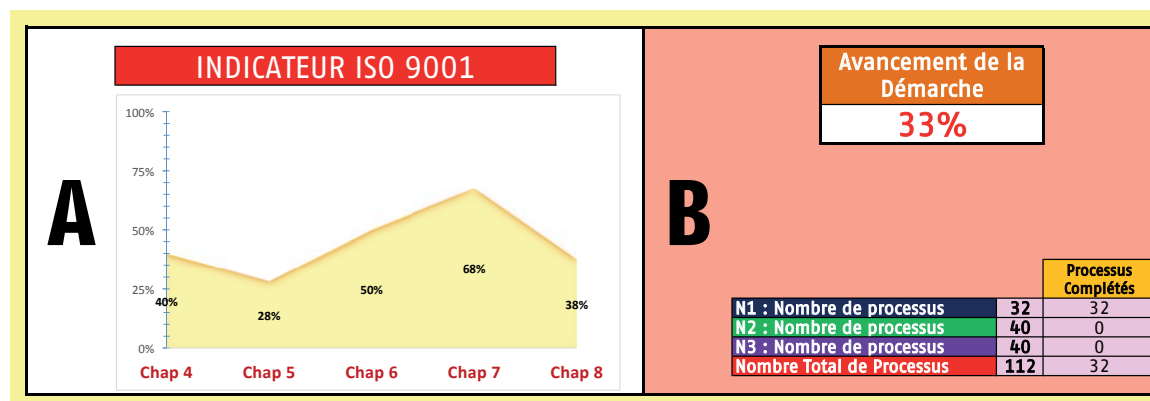


Figure 7 : Interface utilisateur sur la correspondance avec l'ISO 9001 [4]

Conclusion

La certification ISO 9001 est, pour les TPE/PME, l'une des solutions qui permet de se démarquer de la concurrence mais souvent cela nécessite pour elles un apport ou une allocation de ressources préalables qui leur font parfois défaut.

C'est pour cette raison que l'AFNOR (avec la collaboration de TPE et de PME) a décidé d'élaborer le guide FD X50-818, simplifiant la démarche en 3 grands niveaux et 24 étapes, afin d'aider ces organisations à entreprendre une démarche qualité progressive.

Le développement d'EasyISO, outil d'autodiagnostic et d'accompagnement automatisé sous format Excel®, permet de rendre ce guide plus interactif, de le compléter, de visualiser les correspondances avec l'ISO 9001 dans le but d'aider les entreprises dans le déploiement de leur démarche qualité.

EasyISO permet une approche plus simple de l'ISO comme son nom l'indique, avec des termes moins techniques que l'ISO 9001 mais avec autant de spécificité. L'outil est accessible à tous via un tableur et rend possible le développement progressif d'une démarche qualité. Cela pourrait permettre aux TPE/PME de développer leur compétitivité et de prendre ainsi toute leur part dans la compétition mondiale.

Références bibliographiques

- [1] APCE, « Agence Pour la Création d'Entreprises ». www.apce.com, site consulté en janvier 2013.
- [2] RECRUT, « Le poids des TPE et PME dans l'économie française ». www.recrut.com, site consulté en janvier 2013.
- [3] Jean-Paul Betbèze et Christian Saint-Etienne, *Une stratégie PME pour la France*. la Documentation Française, 2006, www.cae.gouv.fr.

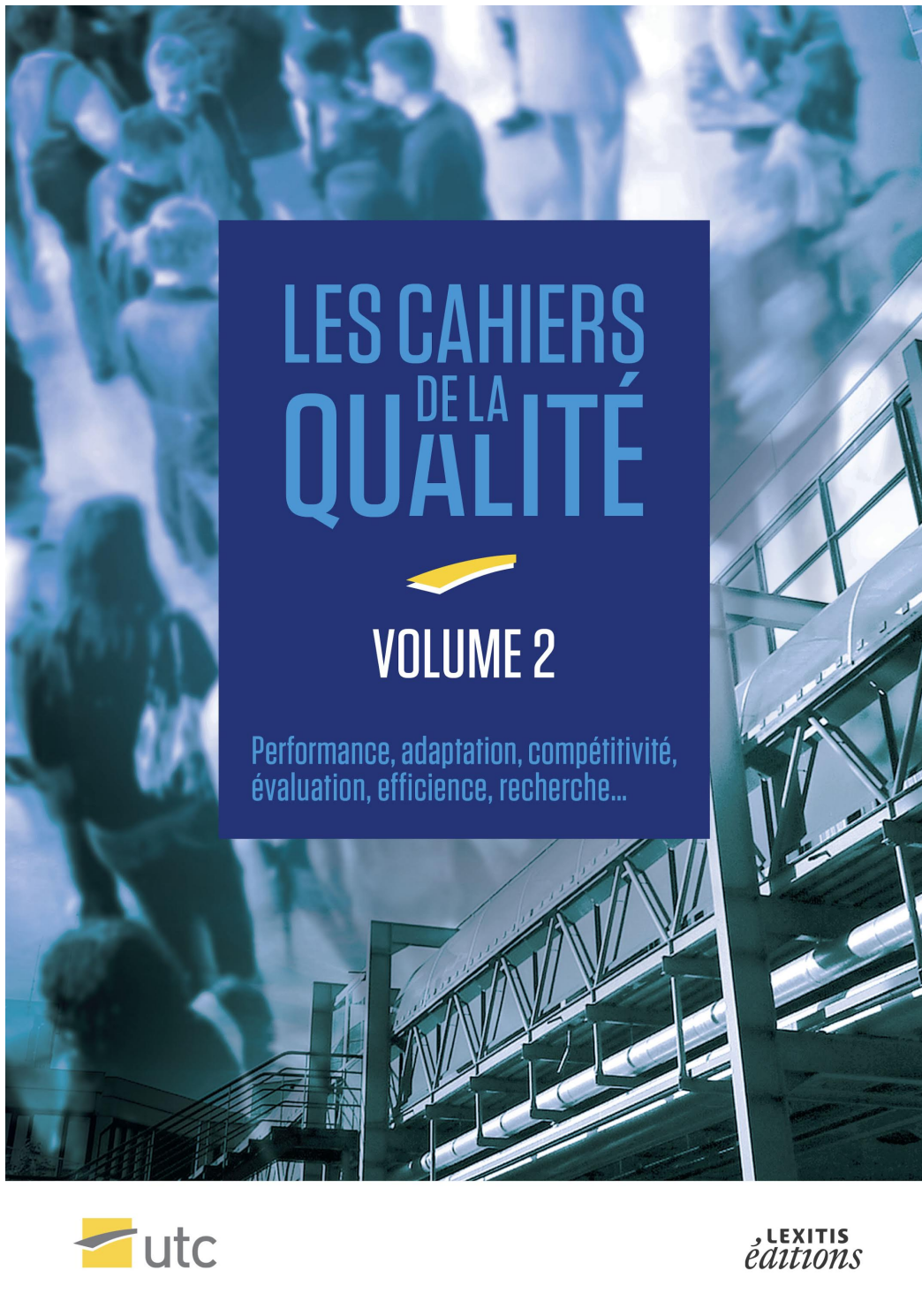
- [4] DA LAGE Mathieu, LIU Chunmei, PIERRET Marion, SOARES Denis, et WU Jian, « Le FD X50-818 : Une démarche qualité progressive au bénéfice des Petites et Moyennes Entreprises », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, janvier 2013, www.utc.fr/master-qualite, puis « Travaux » « Qualité-Management », réf n°252.
- [5] Thierry Pairault et Wei Wang, « A propos du financement des PME chinoises », *Techniques financières et développement*, n° 79, p. 43-48, 2005.
- [6] « Bénéfices de la certification AFAQ ISO 9001 ». Afnor, www.afnor.org, site consulté en janvier 2013.
- [7] Frost Roger, « Étude ISO: La certification progresse de 6% ». Ed ISO, décembre 2011, www.iso.org.
- [8] Fascicule de documentation, « FDX50-818 Guide pour l'amélioration de la performance des TPE/PME par une démarche qualité progressive ». Afnor, janvier 2012, www.afnor.org.
- [9] « Un guide en trois étapes bientôt proposé pour rendre l'ISO 9001 accessible à toutes les entreprises ». www.qualidev.fr, site consulté en février 2013.
- [10] Norme, « NF EN ISO 9001 Systèmes de management de la qualité - Exigences ». Afnor, novembre 2008, www.afnor.org.

Bonus

Téléchargeables gratuitement sur le site UTC :

- www.utc.fr/master-qualite puis « Travaux » « Qualité-Management », réf n°252.
- [Mémoire](#)
- [Poster](#)
- [Outil d'autodiagnostic](#)
- [Tutoriel video](#)

Cet article est publié dans :



Commande sur :

<http://www.lexitiseditions.fr/fr/les-cahiers-de-la-qualite-de-l-utc-vol-2-1.html>

Les Cahiers de la Qualité – Volume 2
ISBN : 978-2-36233-150-3– Dépôt légal : septembre 2015. © Lexitis Éditions 2015.

Lexitis Éditions, 76, rue Gay-Lussac, 75005 Paris

Cet ouvrage a été imprimé au sein de l'Union européenne sur du papier certifié issu de forêts durablement gérées.