

Groupe 1

DA LAGE Mathieu
LIU Chunmei
PIERRET Marion
SOARES Denis
WU Jian

Une démarche qualité progressive au bénéfice des Petites et Moyennes Entreprises

Le FD X50-818



Tuteur : Gilbert FARGES

Master Qualité et Performances dans les Organisations – 2012/2013

RESUME

La place des petites et moyennes entreprises est très importante dans le monde économique actuel. 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 personnels, ce qui n'est pas toujours évident chez les petites et moyennes entreprises. C'est pourquoi, l'AFNOR a élaboré le guide FD X50-818 : guide pour l'amélioration de la performance des TPE/PME par 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-clés : FD X50-818 ; Guide ; démarche qualité progressive ; ISO 9001 ; TPE/PME ; Outil Autodiagnostic

ABSTRACT

The place of the small and medium-size companies become more and more important in the current economic world. 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 Normalisation) has created a guide named "FD X50-818: Guide to improve the performance of SME by using a progressive quality approach." Analyzing this document, it was able to create an accompaniment and self-diagnose tool with the aim to facilitate the deployment of quality.

Keywords: FD X50-818, Guide, progressive approach to quality, ISO 9001, SME / PTE; self-diagnosis tool

SOMMAIRE

RESUME	1
SOMMAIRE	2
REMERCIEMENTS	3
GLOSSAIRE & ABREVIATIONS	4
TABLES DES ILLUSTRATIONS	5
INTRODUCTION	6
Chapitre 1. Le FD X50-818 : un document normatif pour rendre la qualité accessible aux petites et moyennes entreprises	7
1. Le contexte socio-économique et les apports de la qualité	7
1.1. Contexte socio-économiques pour les TPE/PME	7
1.2. Objectifs de la démarche qualité	8
1.3. ISO 9001 : définition, avantages et difficultés d'une démarche qualité	10
2. Le FD X50-818 : un document utile pour accompagner les TPE/PME	14
2.1. Public ciblé par le FD X50-818	14
2.2. Niveaux d'exigences du FD X50-818	14
2.3. Organisation dans le temps.....	18
Chapitre 2. EASYISO : l'outil associé au fascicule FD X50-818.....	19
1. Stratégie de mise en œuvre pour les TPE/PME.....	19
1.1. Voies possibles pour développer la compétitivité	19
1.2. Outil d'accompagnement et autodiagnostic sans macros Excel	20
2. EasyISO : un outil au service de la compétitivité des TPE/PME.....	22
2.1. Présentation de l'outil	22
2.2. Exploitation opérationnelle de l'outil EasyISO	23
CONCLUSION	32
TABLES DES ANNEXES.....	33
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	40
BIBLIOGRAPHIE.....	41

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier Monsieur Gilbert Farges, tuteur de ce projet, pour l'implication, l'aide et le dévouement accordé.

Nous remercions l'ensemble de l'équipe enseignante qui a contribué à améliorer le travail en groupe et nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances.

Nous remercions également toutes les personnes qui de près ou de loin ont contribué au bon déroulement de ce document.

GLOSSAIRE & ABREVIATIONS

GLOSSAIRE

AFAQ : La marque AFAQ délivrée par AFNOR Certification, est la preuve objective qu'une organisation, un service, ou des compétences professionnelles sont conformes aux normes internationales

Macro : terme générique pour désigner un moyen de mémoriser un enchaînement de tâches au sein d'un logiciel.

ABREVIATIONS

ISO : Internationale Organization for Standardization = Organisation Internationale de Normalisation

CEI : Commission Electrotechnique Internationale

UIT : Union internationale des télécommunications

CEN : Comité européen de normalisation

CENELEC : Comité européen de normalisation pour l'électrotechnique

ESTI : Institut Européen des Normes de Télécommunications

AFNOR : Agence Française de Normalisation

UTE : Union Technique de l'Electricité

BSI : British Standard Institute

ANSI : American National Standard Institute

TPE : Très petites Entreprises

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PIB : Produit Intérieur Brut

TABLES DES ILLUSTRATIONS

Figure 1: tableau représentatif de la répartition des entreprises en France (tableau personnel)	7
Figure 2 : nombre de certifications ISO 9001 [3].....	8
Figure 3 : tableau des objectifs interne et externe d'une démarche qualité [4]	9
Figure 4 : modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus [7]	12
Figure 5 : analyse du guide FD X50-818 (schéma personnel).....	14
Figure 6 : représentation du niveau 1 "Orientation Client" du FD X50-818 (schéma personnel).....	15
Figure 7 : représentation du niveau 2 "Organisation Interne" du FD X50-818 (schéma personnel)	16
Figure 8 : représentation du niveau 3 "Stratégie d'entreprise" du FD X50-818 (schéma personnel) ..	17
Figure 9 : schéma représentatif des objectifs de ce guide [11]	18
Figure 10 : récapitulatif des points forts et points faibles des différentes méthodes de résolution possible (schéma personnel).....	19
Figure 11 : Roue de Deming (Schéma personnel)	20
Figure 12 : processus de mises en œuvre des actions à menées (schéma personnel)	21
Figure 13 : définitions des critères de réponses possibles pour les affirmations (tableau personnel)	22
Figure 14 : interface de l'outil d'accompagnement et d'autodiagnostic	23
Figure 15 : EasyISO niveau 1.....	25
Figure 16 : EasyISO niveau2.....	26
Figure 17 : EasyISO niveau.....	27
Figure 18 : courbe de gauss représentant les niveaux de performance de l'entreprise (courbe EasyISO).....	28
Figure 19 : EasyISO Cartographie	29
Figure 20 : EasyISO définitions	30
Figure 21 : EasyISO - ISO 9001.....	31
Figure 22 : QQQQCP	33
Figure 23 : représentation de la PDS (schéma personnel)	34
Figure 24 : vision globale de l'organisation de la normalisation ([12])	35
Figure 25 : structure française de la normalisation ([12]).....	36
Figure 26 : mise en place d'ateliers[13].....	37
Figure 27 : ateliers pour les TPE/PME [14].....	37
Figure 28 : analyse des risques (tableau personnel)	38
Figure 29 : présentation de l'équipe	38
Figure 30 : planning du groupe - indication du chef pilote du jalon	39

INTRODUCTION

Ce projet est élaboré dans le cadre d'unités d'enseignements : Ingénierie de projet et Communication professionnelle de projet, par cinq étudiants en master deuxième année de l'UTC en spécialité Qualité et Performances dans les Organisations.

Le but de cette étude est de créer un outil d'accompagnement et d'autodiagnostic suite au fascicule FD X50-818 accessible aux Très Petites Entreprises (TPE*) et aux Petites et Moyennes Entreprises (PME*).

Afin de clarifier la problématique, une première partie présentera le contexte socio-économique, les besoins et les enjeux pour les entreprises.

Dans une deuxième partie les alternatives possibles pour aider ces entreprises de petites tailles seront présentées. L'exploitation et le guide de l'utilisateur concernant l'outil créé pour aider ces TPE/PME dans leur nouvelle démarche qualité sont exposés.

Chapitre 1. Le FD X50-818 : un document normatif pour rendre la qualité accessible aux petites et moyennes entreprises

1. Le contexte socio-économique et les apports de la qualité

1.1. Contexte socio-économiques pour les TPE/PME

Les entreprises cherchent constamment à survivre durant les périodes de crise économique comme celle de 2008-2013, ce qui implique des évolutions permanentes dans leur organisation. Dans ce cadre, le développement d'une démarche qualité peut leur permettre d'améliorer leur positionnement sur le 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 leurs avenir sont souvent confrontées à une saturation des ressources humaines et l'insuffisance des moyens financiers. Il est 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 atteindre la certification ISO 9001.

Positionnement des TPE/PME dans le monde économique

En France, le nombre de TPE-PME représente 99,8% des entreprises. Ce chiffre est représenté dans la figure ci-contre [1] :

Entreprises	TPE	PME	Grandes entreprises
Nombres de salariés	0 à 19 (comprend les auto-entrepreneurs)	20 à 249	250 et plus
Représentation en France	96,8 %	3 %	0,2 %
Nombre d'entreprises	2,532 millions	81 398	

Figure 1: tableau représentatif de la répartition des entreprises en France (tableau personnel)

En Chine, les PME représentent 90% de l'activité économique et sont au nombre de 40 millions. Depuis cinq ans, environ un million de nouvelles entreprises ont été créées chaque année, tandis que 600 000 faisaient faillites, soit une augmentation annuelle de 400 000. L'association des PME chinoises explique que nombre de petites entreprises ont fait faillite en plein cœur de la crise par manque de droits de propriété intellectuels développés en interne.

Selon les statistiques, on sait que jusqu'à la fin de l'année 2005, la Chine comptait plus de 40 millions de PME. La valeur qu'elles créent représente 56% du PIB* (Produit Intérieur Brut) du pays et 70% des exportations. Par ailleurs, elles détiennent deux tiers des brevets d'innovation et créent 75% des emplois urbains [2].

1.2. Objectifs de la démarche qualité

L'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 démarche. Cette norme peut être utilisée pour évaluer la capacité à satisfaire les exigences des clients, les exigences légales et réglementaires applicables aux produits, ainsi que les exigences de l'organisme. Plus particulièrement, on y constate que le nombre total de certificats ISO 9001 affiche une croissance sur ces années [3], figure 2.

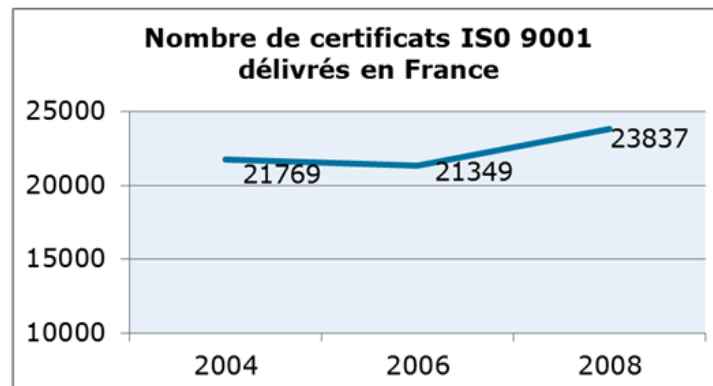


Figure 2 : nombre de certifications ISO 9001 [3]

A contrario, la certification ISO 9001 apparaît trop souvent inaccessible pour les petites structures (TPE/PME) qui représentent la plupart des entreprises mondiales. Il faut aider ces entreprises à être meilleures, à améliorer leur compétitivité et les accompagner dans leurs performances.

Dans cette vision, le guide pour l'amélioration de la performance des TPE/PME accompagne les TPE/PME vers une certification ISO 9001 par étapes, qui permet d'optimiser leur démarche qualité avec les moyens disponibles et les coûts de production, d'être plus concurrentielles et de conserver la confiance des partenaires (fournisseurs et clients).

Pour bien comprendre l'enjeu de ce guide FD X50-818, il est primordial de comprendre le sens d'une démarche qualité [4].

Qu'est-ce qu'une démarche qualité ?

Une démarche qualité est un outil de changement créant une dynamique de progrès continus dans le fonctionnement de l'entreprise (qualité interne) et la satisfaction de ses clients (qualité externe). Cela favorise la pérennité et le développement de l'entreprise. Une démarche qualité est avant tout un véritable projet d'entreprise participatif qui doit être porté par la direction et impliquer tout le personnel.

Pourquoi se lancer dans une démarche qualité ?

On s'engage dans une démarche qualité pour améliorer ses performances. La démarche qualité est un outil stratégique destiné à atteindre les objectifs (interne et /ou externe) fixés par la direction.

Ces objectifs sont répertoriés dans la figure ci-joint :

Objectifs internes	Objectifs externes
Réduire les dysfonctionnements	Améliorer la qualité des produits et services.
Réduire les coûts de non qualité et augmenter les marges.	Placer le client au cœur de l'entreprise.
Fiabiliser les contrôles et les processus	Mieux identifier et anticiper les besoins des clients.
Améliorer les méthodes de travail.	Améliorer la satisfaction et de la fidélisation des clients.
Pérenniser le savoir-faire.	Conquérir de nouveaux marchés.
Faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs.	Améliorer et Valoriser son savoir-faire et son image.
Définir des méthodes de travail communes.	Instaurer un climat de confiance avec les clients.
Mettre en place une organisation efficace orientée résultats	Se démarquer de la concurrence.
Motiver le personnel autour d'un projet d'entreprise.	Obtenir une reconnaissance externe : certification iso 9001 :2008 , EN 9001, ISO 13485
Mieux piloter les processus et responsabiliser les équipes.	accréditation iso 17025, ISO 15185.
Accompagner et maîtriser la croissance de l'entreprise.	
Disposer d'une base solide pour une démarche QSE (Qualité Sécurité Environnement)	

Figure 3 : tableau des objectifs interne et externe d'une démarche qualité [4]

Chaque démarche qualité est unique

Chaque démarche qualité est unique car même deux entreprises avec un objectif identique ne partiront sans doute pas du même niveau (différence de management, de métier, d'organisation, d'exigences clients, de formation du personnel...) et par conséquent prendront des stratégies différentes. Un consultant ne devrait donc pas reproduire à l'identique ce qu'il a déjà fait dans d'autres organismes car les solutions précédentes ne colleront pas exactement à une autre situation.

La démarche qualité doit rester un outil facilitateur venant en support de la croissance de l'entreprise et lui permettant de s'améliorer sans contrainte inutile, ni freiner sa créativité.

Le lancement d'une démarche qualité

Le caractère unique de chaque situation nécessite d'établir un état des lieux initial complet et fiable. Ce diagnostic qualité va examiner le fonctionnement de l'entreprise, le niveau de maîtrise des activités, l'efficacité des processus, les points faibles, les points forts ...et permettra de déterminer la meilleure stratégie pour mener avec succès la démarche qualité.

L'implication de la direction doit être réelle car une démarche qualité nécessite des moyens humains et financiers, et va induire des changements. Les objectifs de la direction doivent donc être formalisés dans une politique afin de pérenniser la démarche qualité et de légitimer le rôle du responsable qualité. En outre, une campagne de communication doit être menée pour impliquer le personnel afin que la démarche qualité soit un véritable projet d'entreprise partagée par tous.

Les freins rencontrés dans une démarche qualité

La résistance au changement : changer ses habitudes n'est pas chose facile, et chacun doit trouver dans la démarche qualité un intérêt au niveau collectif (nouveaux clients...) et individuel (amélioration de son quotidien, gain de temps...).

Le client : faire entrer la voix du client dans l'entreprise et l'écouter ne répond pas toujours à la logique de la production souvent dominante. Cela nécessite parfois un changement culturel important.

Le manque de temps : comment mettre en place une démarche qualité quand les rythmes de travail sont déjà élevés ? Le responsable qualité doit impliquer et rendre acteur le personnel, sans le surcharger de travail. Il doit pouvoir s'adapter aux rythmes et aux capacités de chacun.

Les outils de la démarche qualité : en réalité les outils de la qualité sont faciles d'approches, très performants et utiles au quotidien. L'investissement en formation de ces outils et/ou l'intervention d'un consultant expérimenté est donc vite rentabilisé.

La taille de l'entreprise : une démarche qualité n'est pas réservée aux grandes sociétés. Pour quelles raisons les grands groupes devraient satisfaire davantage les clients et améliorer leur fonctionnement que des entreprises plus petites ?

Les coûts de la qualité : ils sont réels, mais inférieurs aux gains obtenus grâce à une démarche qualité.

Le statut public : les organismes publics ont aussi des services à rendre et des usagers à satisfaire. En outre, ces organismes doivent fonctionner efficacement avec des budgets de plus en plus serrés et rendre des comptes (LOLF(Loi Organique relative aux Lois de Finances), stratégie de réforme de l'état...). La démarche qualité s'applique donc parfaitement bien au secteur public et les axes qualité accompagnent de nombreux établissements (Education nationale, Caisse primaire d'assurance maladie, Marine nationale, Hôpitaux, laboratoire publics...)

La Paperasse : il y a bien eu par le passé des excès bureaucratiques, mais les approches actuelles et les nouvelles normes ont rectifié ces dérives et sont maintenant beaucoup plus rationnelles et efficaces. Chaque organisme choisit sa structure documentaire et le niveau de détails documentaire qui lui convient pour bien fonctionner.

1.3. ISO 9001 : définition, avantages et difficultés d'une démarche qualité

1.3.1. Définitions normatives essentielles

Une norme est un document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné [5].

Elle peut appartenir à quatre sous catégories :

- Imposée par une réglementation, elle est donc obligatoire
- Quasi-imposée
- Imposée par un contrat
- Non obligatoire

Les organismes de normalisation reconnus sont :

- ❖ Au niveau mondial : l'ISO* (Internationale Organization for Standardization), la CEI* (Commission Electrotechnique Internationale) et l'UIT* (Union internationale des télécommunications),
- ❖ Au niveau européen : le CEN* (Comité européen de normalisation), le CENELEC* (Comité européen de normalisation pour l'électrotechnique) et l'ETSI* (institut européen des normes de télécommunications),
- ❖ Au niveau national : l'AFNOR* (Agence Française de Normalisation), la Commission française pour l'ETSI, gérée par l'AFNOR, et l'UTE* (union technique de l'électricité) qui est le membre français du CENELEC.

Dans le cadre du Décret n° 2009-697 du 16 juin 2009, l'AFNOR anime le système central de normalisation composé des 25 bureaux de normalisation sectoriels, des pouvoirs publics et de 20 000 experts. L'AFNOR est le membre français du CEN et de l'ISO et assume les responsabilités attribuées à la France à ce titre. Des homologues d'AFNOR sont présents dans de nombreux pays, par exemple, le BSI* (British Standard Institute) au Royaume-Uni, ANSI* (American National Standard Institute) aux Etats-Unis.

Cette organisation est représentée sur les figures en annexes 1 et 2.

1.3.2. ISO 9001 : système de management de la qualité

La norme ISO 9001:2008 est la norme qui fournit un ensemble d'exigences normalisées pour un système de management de la qualité, indépendamment du domaine d'activité et de la taille de l'organisme utilisateur, et qu'il soit dans le secteur privé ou dans le secteur public. C'est la seule norme de la famille ISO 9000 en fonction de laquelle les organismes peuvent être certifiés – bien que la certification ne soit pas une exigence obligatoire de la norme [6].

La norme ISO 9001 contient huit chapitres principaux [7] :

- Orientation client
- Leadership
- Implication personnel
- Approche processus
- Management par approche système
- Amélioration continue
- Approche factuelle pour prise de décisions
- Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs

Elle traite des exigences de systèmes de management qualité permettant à un organisme de répondre aux besoins de ces clients, ce qui peut se traduire par la figure ci-dessous :

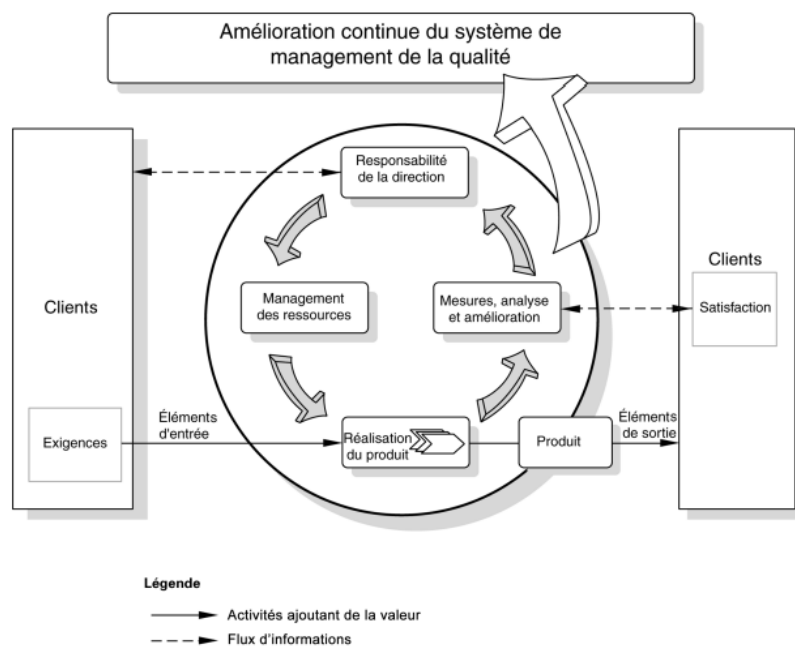


Figure 4 : modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus [7]

1.3.3. Avantages de l'ISO 9001

La certification AFAQ* ISO 9001 permet :[8]

En interne :

- ❖ De mesurer la performance et les progrès,
- ❖ D'optimiser le fonctionnement interne grâce à l'amélioration continue,
- ❖ D'homogénéiser les pratiques au sein de toute l'entreprise,
- ❖ De développer les compétences de ses collaborateurs,
- ❖ De mettre en œuvre un management de projet,
- ❖ De réduire les coûts liés à la non-qualité,
- ❖ D'impliquer les équipes autour d'un projet commun.

En externe :

- ❖ D'offrir des produits et services en adéquation avec les exigences qualité de ses clients,

- ❖ D'améliorer la satisfaction de ses clients grâce à une meilleure compréhension de leurs attentes,
- ❖ De disposer d'un atout concurrentiel pour accroître votre compétitivité,
- ❖ De s'ouvrir à de nouveaux marchés, notamment grâce à un certificat de portée internationale,
- ❖ De renforcer la confiance de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, collectivités...),
- ❖ De valoriser et de faire reconnaître son engagement qualité.

Des témoignages attestent de ces avantages [9]:

Pour Jacques Depratère, directeur adjoint d'Optimhome, la norme ISO 9001 a permis d'optimiser ses méthodes de production « Grâce à notre certification ISO 9001, nous avons pu améliorer notre organisation. Nous avons mis en place un portail qualité disponible sur l'intranet de la société et nous avons gagné en efficacité».

Autre témoignage de Vincent Gendret, directeur de l'entreprise d'électricité Sivrea (moins de 10 salariés) et certifié ISO 9001 « Il ne s'agit pas de changer notre façon de travailler, mais de mesurer notre efficacité et de trouver une solution aux problèmes qui apparaissent ». La mise en place d'outil de mesure a fait apparaître les points forts et points faibles de l'entreprise avec pour résultat « une augmentation de l'efficacité du travail en équipe ».

La certification est aussi une source de motivation pour toute l'entreprise «Le projet mobilise l'ensemble de l'entreprise, cela crée une dynamique et nous pousse à nous améliorer constamment ». Sivrea étant une des rare TPE Picardes, la certification lui permet également de faire la différence face à ses concurrents directs.

Un système de management de la qualité certifié conforme à la norme ISO 9001:2008 assure donc un développement soutenu par le processus d'amélioration continue. L'orientation qualité, devient la base du développement futur de l'entreprise. Les bénéfices de la mise en place de la norme sont alors nombreux pour l'entreprise certifiée avec des résultats visibles.

1.3.4. Analyses des difficultés pour les TPE/PME

L'ISO 9001 et les TPE/PME

L'ISO 9001 est une norme indispensable pour prouver la mise en place d'une démarche qualité dans toute entreprise. Elle définit les exigences relatives aux systèmes de Management de la Qualité. Elle garantit l'aptitude à satisfaire aux exigences qualité et améliore la satisfaction des clients dans les relations fournisseurs/clients.

Toutefois, l'ISO 9001 peut-être une démarche trop importante et/ou paraître une marche trop grande à gravir pour les TPE-PME.

En effet, l'ISO 9001 est une norme avec des termes trop compliqués et trop techniques, une définition qui n'est pas assez concrète et lourde à lire.

C'est pourquoi le guide FD X50-818 « Guide pour l'amélioration de la performance des TPE/PME par une démarche qualité progressive » a été créé et est présenté dans la partie 1.3, et des ateliers d'aide à l'appropriation sont mis en place (annexe 3).

Répondant aux exigences de l'ISO 9001, le Système Management Qualité présenté se déroule en trois étapes. Elles représentent autant d'objectifs prioritaires à atteindre au travers de la démarche de normalisation [10]:

- maîtriser son cœur de métier
- adapter son organisation et ses processus supports
- adapter la dimension stratégique au pilotage de l'entreprise

2. Le FD X50-818 : un document utile pour accompagner les TPE/PME

2.1. Public ciblé par le FD X50-818

Des travaux de l'AFNOR avec des fédérations professionnelles, ont abouti début 2012 à la publication d'un guide (FD X50-818) destiné aux petites et moyennes entreprises désireuses d'améliorer leurs performances. Son contenu démystifie les démarches qualité et rend accessible en 3 temps les exigences du référentiel ISO 9001. [8]

A la date de sa publication, il n'existe pas de travaux de normalisation internationaux ou européens traitant du même sujet [11].

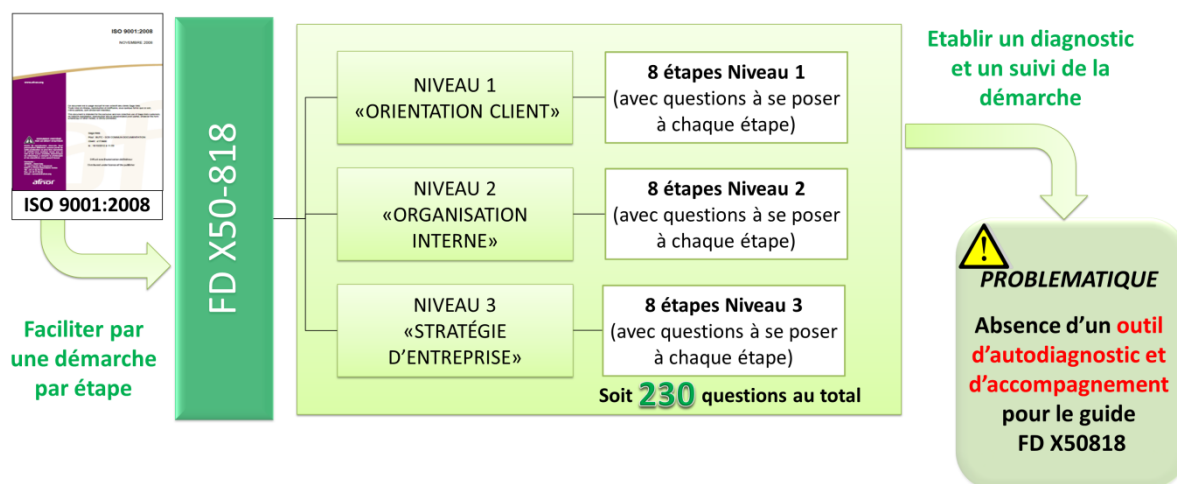


Figure 5 : analyse du guide FD X50-818 (schéma personnel)

2.2. Niveaux d'exigences du FD X50-818

L'orientation client :

Mission principale : Assurer à vos clients que vous êtes capable de leur délivrer un produit/service conforme à leurs attentes en maîtrisant vos activités «cœur de métier»

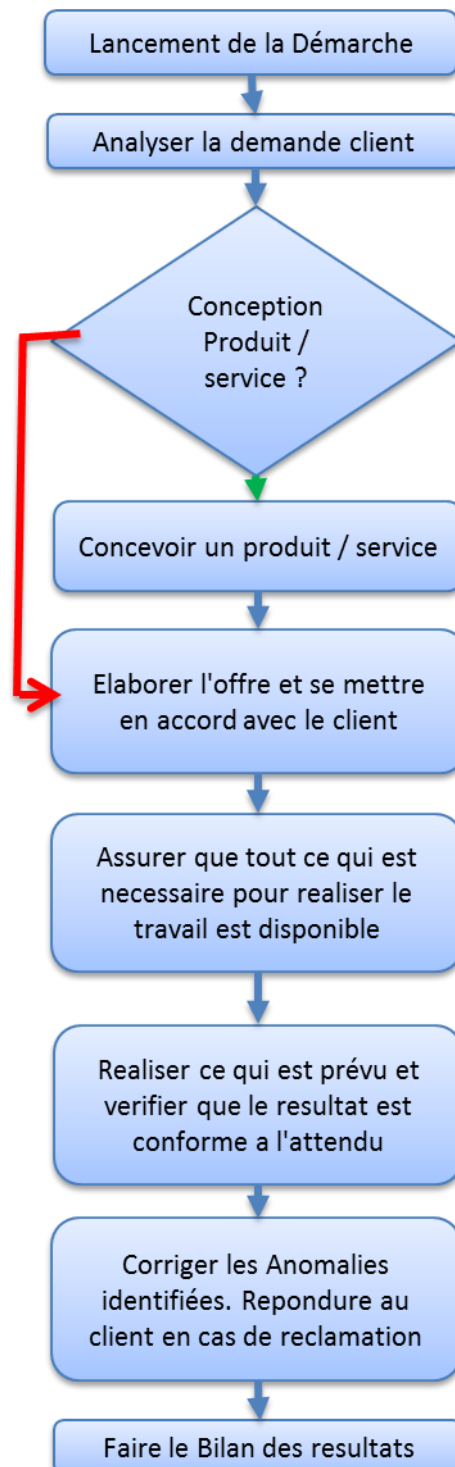


Figure 6 : représentation du niveau 1 "Orientation Client" du FD X50-818 (schéma personnel)

L'organisation interne :

Mission principale : Indique comment maîtriser toutes les activités qui contribuent à la bonne réalisation du produit/service

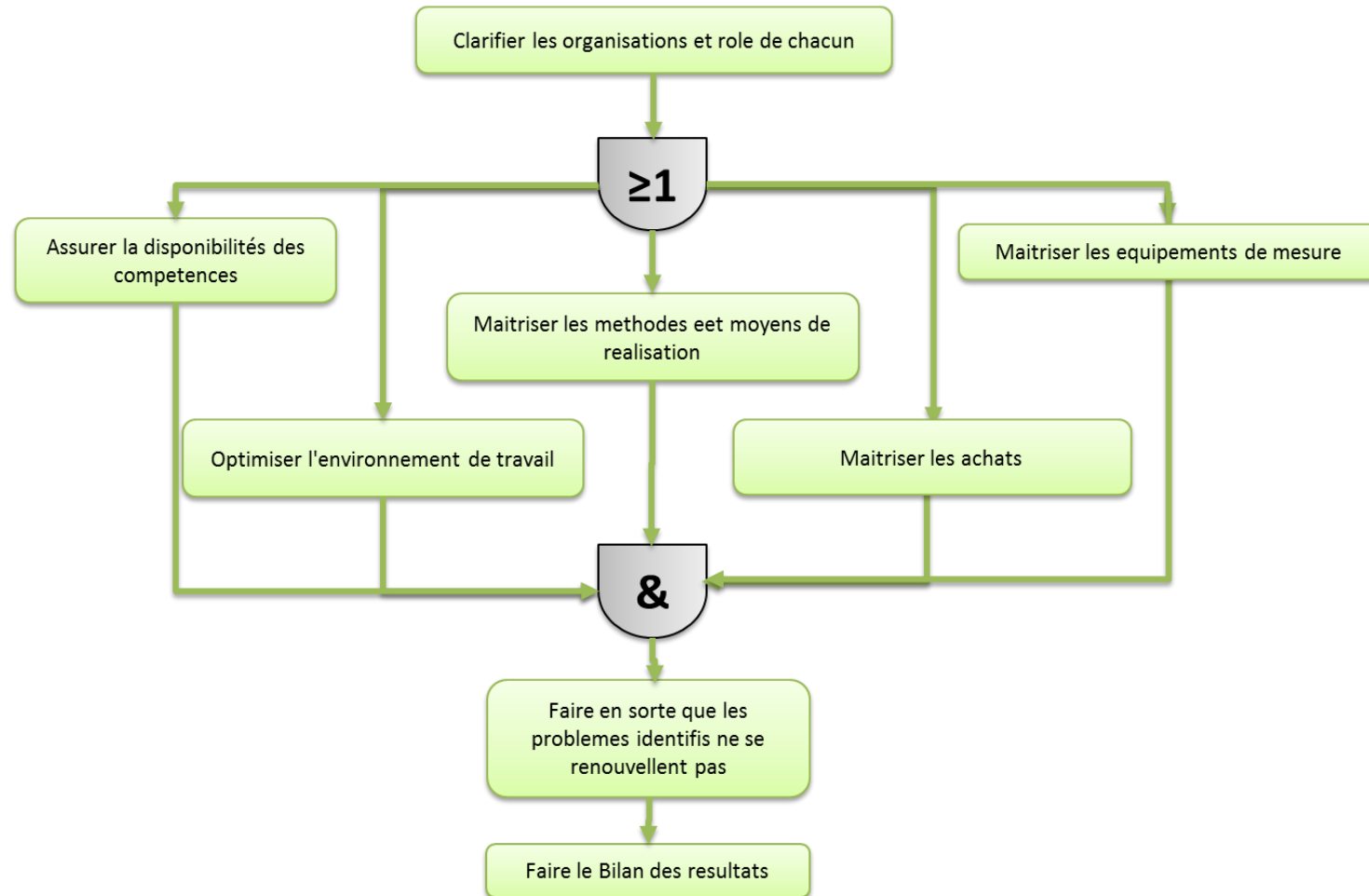


Figure 7 : représentation du niveau 2 "Organisation Interne" du FD X50-818 (schéma personnel)

Stratégie d'entreprise

Mission principale : Conduit à consolider votre organisation et la stratégie de votre entreprise pour un développement pérenne.

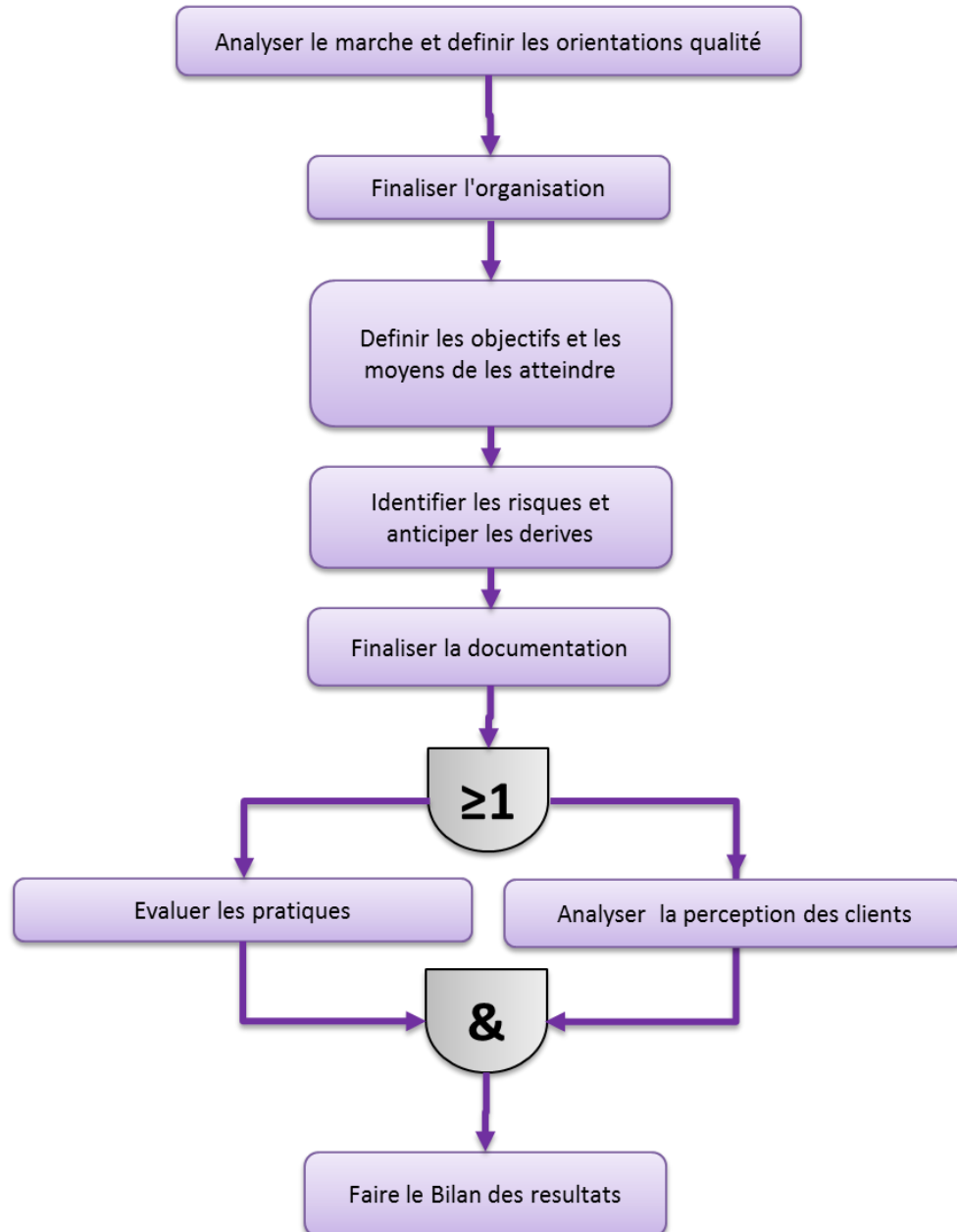


Figure 8 : représentation du niveau 3 "Stratégie d'entreprise" du FD X50-818 (schéma personnel)

2.3. Organisation dans le temps

Ces trois niveaux s'organisent de façon chronologique et donnent une vision générale pour la mise en œuvre d'une démarche qualité tout en prenant en compte les besoins du client, l'approche économique de l'entreprise et sans oublier une vision d'amélioration continue au sein de l'entreprise, comme représenté ci-dessous [11]:

Niveau	1	2	3
Vision	Court terme	Moyen terme	Long terme
Aspect traité	RÉALISATION : Maîtrise du cœur de métier	ORGANISATION INTERNE	STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE
Prise en compte du besoin du Client	Besoin exprimé	Besoin implicite	Anticipation de besoins
Approche économique	Notion de prix	Notion de coûts	Notion de profit
Amélioration continue	Actions curatives	Actions correctives	Actions préventives

Figure 9 : schéma représentatif des objectifs de ce guide [11]

A la fin de ce guide, il existe quatre annexes informatives pour aider les directions à bien comprendre et à faciliter la mise en œuvre d'une démarche qualité progressive :

Annexe A – un tableau indiquant de quelle manière les exigences de l'ISO 9001:2008 sont prises en compte dans les étapes et niveaux de la démarche qualité progressive

Annexe B – les liens des Exigences de l'ISO 9001 en termes de documentation avec les étapes concernées par la démarche qualité progressive

Annexe C – Notion de processus avec de multi exemples

Annexe D – Glossaire qui apporte des éléments pour comprendre certains termes peu usuels utilisés dans ce guide

Chapitre 2. EASYISO : l'outil associé au fascicule FD X50-818

1. Stratégie de mise en œuvre pour les TPE/PME

1.1. Voies possibles pour développer la compétitivité

Pour répondre à la compétitivité entre les entreprises, une démarche qualité est nécessaire et le guide FD X50-818 est présent pour la favoriser.

L'outil d'accompagnement doit répondre à différents besoins :

- Créer un document utilisable par tous (compatibilité entre tous les systèmes d'exploitation (MAC, XP, Vista ...))
- Facilité d'utilisation : créer un outil simple, compréhensible par tous (qualiticiens ou non)
- Auto porteur de sens

Les risques liés aux projets en interne liés à l'UE sont présentés en annexe 4 et la démarche de projet en annexe 5.

Méthodes possibles pour les TPE/PME

	Accompagnement via un consultant	Outil d'accompagnement et autodiagnostic avec des macros* Excel	Outil d'accompagnement et autodiagnostic sans macros Excel
Points forts	Avoir l'expertise, l'expérience, les compétences d'un professionnel, moins de risque de responsabilités pendant le processus, efficacité directe.	Avoir l'expertise, l'expérience, les compétences d'un professionnel, moins de risque de responsabilités pendant le processus, efficacité directe.	Compatibles à l'ensemble des systèmes informatiques, pratique, facile d'utilisation, adaptable à toutes les entreprises, complet, gratuit, outils à deux fonctions : d'autodiagnostic et d'accompagnement, gratuit, divisé en étapes et usage collectif.
Points faibles	Avoir des dépenses supplémentaires (430 € HT), incertitude sur les délais d'intervention, risque de divulgation des secrets professionnels de l'entreprise (process, analyses ...).	Avoir des dépenses supplémentaires (430 € HT), incertitude sur les délais d'intervention, risque de divulgation des secrets professionnels de l'entreprise (process, analyses ...).	

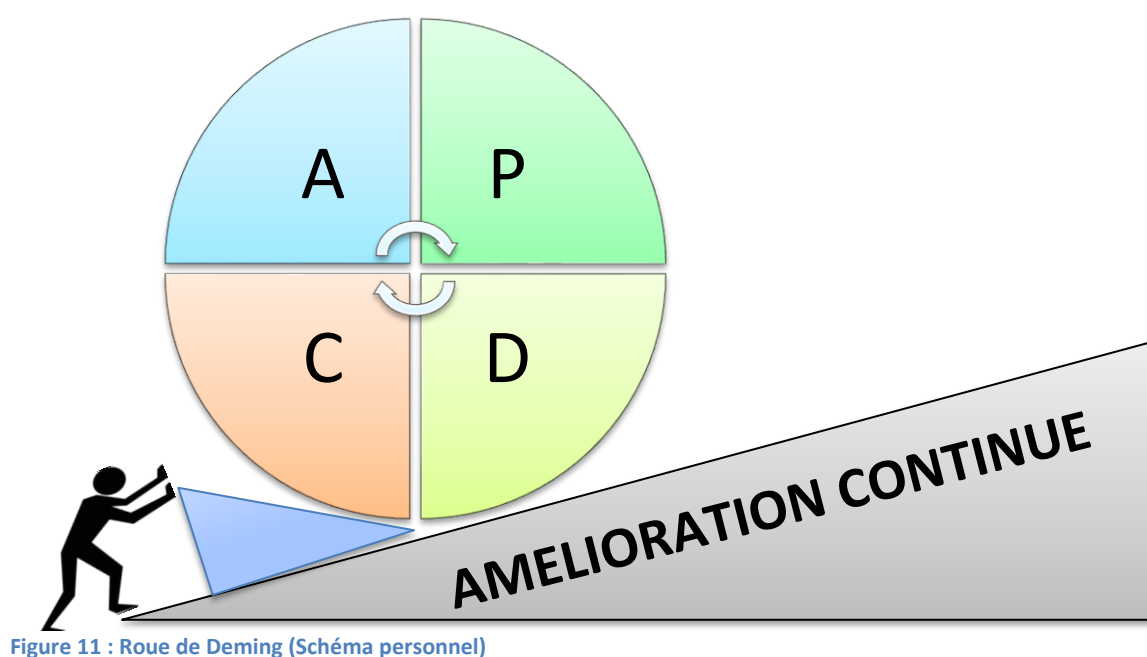
Figure 10 : récapitulatif des points forts et points faibles des différentes méthodes de résolution possible (schéma personnel)

1.2. Outil d'accompagnement et autodiagnostic sans macros Excel

L'outil retenu est l'outil d'accompagnement et d'autodiagnostic sans macros, ce qui le rend compatible pour l'ensemble des systèmes informatiques.

Le but de cet outil est de compléter le guide FD X50-818 pour accompagner les TPE/PME dans leur démarche qualité.

A partir du guide de l'AFNOR FD X50-818, une équipe pluri nationalité a créé un outil d'accompagnement et d'autodiagnostic. Cette équipe est présentée en annexe 5.



Le public ciblé est les TPE/PME y compris les auto-entrepreneurs. C'est pourquoi l'outil est rendu le plus compréhensible possible afin de le rendre accessible à tous et non uniquement aux qualitatifs.

Cette planification peut être représentée sous forme d'une roue de Deming (figure ci-dessous):

Plan : planifier l'apparition d'un outil suite aux besoins de l'entreprise

Do : mettre en œuvre le guide FD X50-818

Check : contrôler via l'outil d'autodiagnostic

Act : viser une amélioration continue

Une démarche qualité progressive au bénéfice des Petites et Moyennes Entreprises
Le FD X50-818

Pour résoudre cette étude, 4 actions sont à présenter :

- Identifier les besoins des entreprises
- Identifier les actions FD X50-818
- Créer un processus d'accompagnement
- Créer un outil d'autodiagnostic

Ces explications peuvent être schématisées par la figure ci-contre :

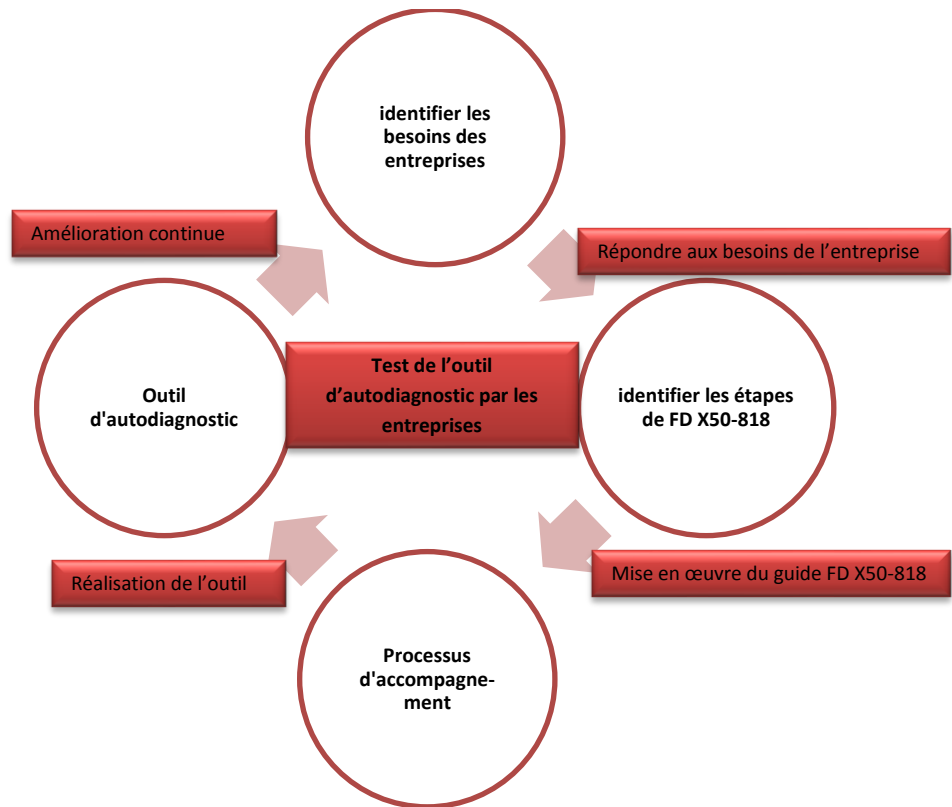


Figure 12 : processus de mises en œuvre des actions à menées (schéma personnel)

Le planning et la répartition des actions (pour le groupe d'étudiants) à mener de l'UE est placé en annexe 6.

2. EasyISO : un outil au service de la compétitivité des TPE/PME

2.1. Présentation de l'outil

L'outil présenté pour aider les TPE/PME est un outil d'accompagnement et d'autodiagnostic sans macros* Excel.

Pour se faire, les questions présentes dans le guide ont été reprises et reformulées pour les rendre simples et compréhensibles par tous, et en diminuer le nombre pour atteindre 116 affirmations au total.

Pour répondre à ces questions, un menu de réponses est disponible, ce dernier se base sur une échelle de maturité des processus. Ce type d'échelle s'apparente à l'ISO 9001, et représente une échelle dynamique et rapide pour l'interprétation.

Les critères de réponses sont définis du plus faibles au plus développé dans l'entreprise et sont définis sur la figure 13 : initial, reproductible, défini, managé, optimisé, amélioration continue.

Initial	Reproductible	Défini
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processus identifié dans le cadre de la cartographie de l'entreprise ✓ Pratiques ni systématiques ni formalisées ✓ Résultats dépendant essentiellement des acteurs ✓ Processus instable ✓ Risques clients forts 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processus décrit, documenté et peut être reproductif ✓ Système de mesure défini ✓ Risques clients faibles ✓ Efficience à améliorer 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processus ajusté ✓ Système de gestion et de mesure mis en oeuvre ✓ Capitalisation mise en place

Managé	Optimisé	Amélioration continue
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mesures quantitatives institutionnalisées et exploitées pour prévoir et améliorer les performances du processus (coût, délais, quantité) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Amélioration continue du processus intégré dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise (pilotage, étalonnage, amélioration) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processus visant une permanente remise en cause de son existence ✓ Organisation de l'entreprise se trouve dans une optique d'innovation / rupture pour l'évolution

Figure 13 : définitions des critères de réponses possibles pour les affirmations (tableau personnel)

Une démarche qualité progressive au bénéfice des Petites et Moyennes Entreprises Le FD X50-818

Cet outil d'accompagnement et d'autodiagnostic est compatible avec l'ensemble des systèmes sur Excel. Il se décompose en sept onglets :

- Menu
- Niveau 1 (N1)
- Niveau 2 (N2)
- Niveau 3 (N3)
- Cartographie
- Définitions
- ISO 9001

2.2. Exploitation opérationnelle de l'outil EasyISO

Menu

Comme présenté sur la figure 14 et explicité ci-dessous, trois parties sont présentes.

- 1) Cette interface vous sert de tableau de bord, en effet au centre, vous apercevez l'état d'avancement grâce aux indicateurs pour chaque niveau.
- 2) Sur la partie gauche de cette interface, des boutons « définitions », « cartographie », et « ISO 9001 », vous permettent directement d'accéder aux pages respectives propres à ces items.
- 3) Sur la partie droite, un récapitulatif de l'avancement total de votre travail sur la démarche qualité que vous entreprenez. S'affiche également au cours de l'avancement un graphique sur la concordance entre le guide FD X50-818 et l'ISO 9001. Enfin un tableau représente le pourcentage de réponses aux questions traitées.

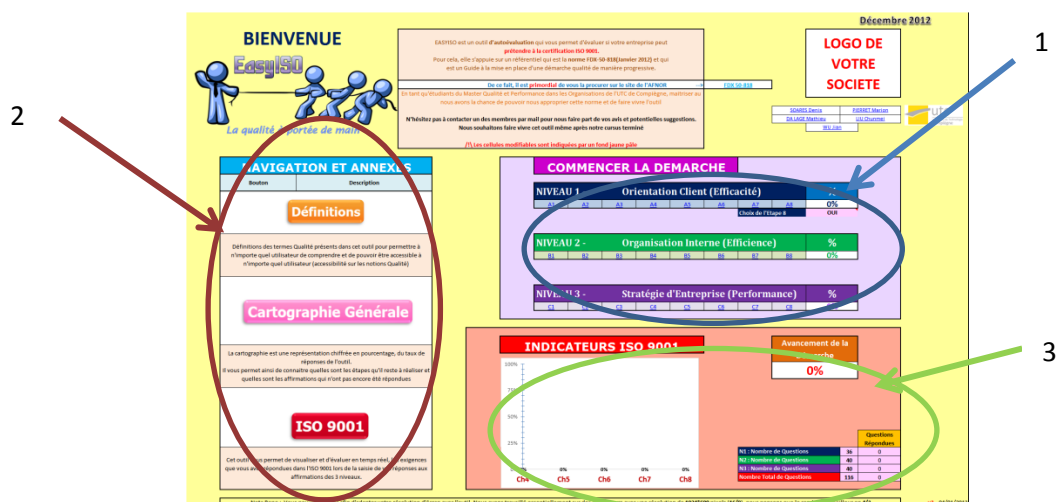


Figure 14 : interface de l'outil d'accompagnement et d'autodiagnostic

Niveaux 1 – 2 et 3

Les trois niveaux traitent respectivement l'orientation client, l'organisation interne et la stratégie d'entreprise.

Chaque niveau est découpé en plusieurs étapes, et dans chaque étape des questions propres permettent de développer une démarche qualité dans votre entreprise.

Sur chaque niveau et comme représenté sur les trois figures suivantes, l'échelle de maturité est placée sur la droite de la page, et des triangles rouges apparaissent à droite de la ligne des questions et sont des indices, des mots clefs pour vous aider à la compréhension des questions et vous aider dans la résolution de ces dernières.

Une démarche qualité enfin accessible aux Petites et Moyennes Entreprises
Le FD X50-818

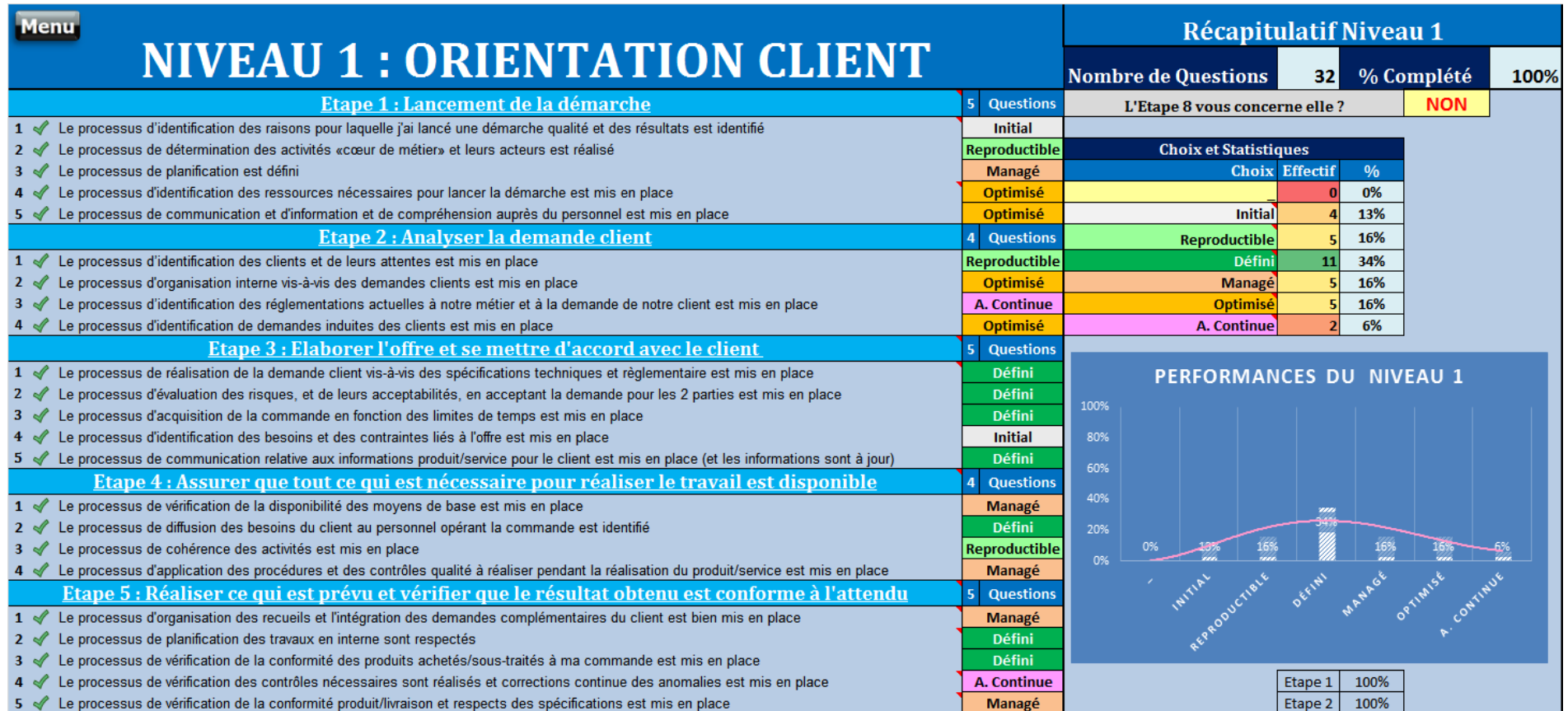


Figure 15 : EasyISO niveau 1

Menu		NIVEAU 2 : Organisation Interne	
Etape 1 : Clarifier l'organisation et le rôle de chacun		2	Questions
1	<input checked="" type="checkbox"/> Le processus d'identification et d'organisation et de hiérarchisation concernant les fonctions des activités nécessaires pour l'orientation client est mis en place (niveau 1)		—
2	<input checked="" type="checkbox"/> Le processus de communication sur la hiérarchie de l'entreprise est identifié		—
Etape 2 : Assurer la disponibilité des compétences		4	Questions
1	<input checked="" type="checkbox"/> Le processus d'identification des compétences présentes et manquantes est mis en place		—
2	<input checked="" type="checkbox"/> Le processus d'identification des risques suite à une perte de compétence est mis en place (départ d'un employé)		—
3	<input checked="" type="checkbox"/> Le processus de formation et validation de nouvelles acquisition de nouvelles compétences est mis en place		—
4	<input checked="" type="checkbox"/> Le processus de mise en valeur du travail de chacun est mis en place		—
Etape 3 : Maîtriser les méthodes et moyens de réalisation		5	Questions
1	<input checked="" type="checkbox"/> Le processus d'identification des phases de production ou de prestation de service présentant le plus de dysfonctionnements est mis en place		—
2	<input checked="" type="checkbox"/> Le processus d'identification des dysfonctionnements liés à une dérive des pratiques et/ou liés à l'utilisation d'un matériel ou d'un équipement défectueux/mal réglé est mis en place		—
3	<input checked="" type="checkbox"/> Le processus de repérage des machines fréquemment défailante est mis en place		—
4	<input checked="" type="checkbox"/> Le processus d'identification des méthodes de travail nécessaires pour limiter les dysfonctionnements est mis en place		—
5	<input checked="" type="checkbox"/> Le processus d'identification des activités de maintenance nécessaires et des moyens de réalisation à acquérir est mis en place		—
Etape 4 : Maîtriser les équipements de mesure		4	Questions
1	<input checked="" type="checkbox"/> Le processus d'identification des mesures et de l'équipement nécessaire pour ces mesures est mis en place		—
2	<input checked="" type="checkbox"/> Le processus de planification de l'étalonnage des appareils est mis en place		—
3	<input checked="" type="checkbox"/> Le processus d'identification des risques de détérioration ou de dérèglement de l'équipement lors de son utilisation ou de son stockage est mis en place		—
4	<input checked="" type="checkbox"/> Le processus d'identification des actions préventives/correctives/curatives vis-à-vis d'un équipement de mesure défectueux et dérèglés est mis en place		—
Etape 5 : Optimiser l'environnement de travail		4	Questions
1	<input checked="" type="checkbox"/> Le processus d'identification des facteurs physiques (température ambiante) pouvant impacter le produit/service est mis en place		—
2	<input checked="" type="checkbox"/> Le processus d'identification des anomalies et des réclamations connues imputables à des facteurs physiques ou humains est mis en place		—
3	<input checked="" type="checkbox"/> Le processus d'identification des exigences réglementaires applicables au domaine d'activité est mis en place		—
4	<input checked="" type="checkbox"/> Le processus d'identification des moyens et des méthodes à mettre en place pour maîtriser ces facteurs est mis en place		—
Etape 6 : Maîtriser les achats		6	Questions

Figure 16 : EasyISO niveau2

Menu		NIVEAU 3 : Stratégie d'Entreprise	
Etape 1 : Analyser le marché et définir les orientations clients		5	Questions
1	✘ Le processus d'identification de notre position sur le marché vis-à-vis de la concurrence est mis en place		-
2	✘ Le processus d'identification et d'adaptation aux évolutions prévisibles et de notre potentielle adaptabilité sur l'activité est mis en place		-
3	✘ Le processus du suivi de l'évolution de la veille normative et réglementaire est mis en place		-
4	✘ Le processus d'identification des risques liés à notre entreprise est mis en place		-
5	✘ Le processus d'identification de la stratégie, politique et amélioration continue de notre entreprise est mis en place		-
Etape 2 : Finaliser l'Organisation		5	Questions
1	✘ Le processus d'identification des processus internes liés aux niveaux orientation client et organisation interne est cartographiée		-
2	✘ Le processus d'identification et d'enchaînement des processus manquants au niveau stratégie d'entreprise est mis en place		-
3	✘ Le processus d'informations de matières et/ou de produit entre ces processus est mis en place		-
4	✘ Les processus de désignation du responsable et de la gestion des processus sont mis en place		-
5	✘ Le processus d'identification et de maîtrise des risques liés aux processus est mis en place		-
Etape 3 : Définir les objectifs et les moyens pour les atteindre		5	Questions
1	✘ Le processus d'identification et caractérisation de nos objectifs est mis en place		-
2	✘ Le processus de désignation des responsables pilotant nos objectifs est mis en place		-
3	✘ Le processus d'identification des actions et des moyens nécessaires est mis en place		-
4	✘ Le processus de désignation d'un responsable en charge du bon fonctionnement de notre organisation et de l'amélioration continue est mis en place		-
5	✘ Le processus de communication et de compréhension auprès du personnel est mis en place		-
Etape 4 : Identifier les risques et anticiper les dérives		5	Questions
1	✘ Le processus d'identification des problèmes potentiels ayant une incidence sur le produit est mis en place		-
2	✘ Le processus de détermination et anticipation de la probabilité de ces problèmes est mis en place		-
3	✘ Le processus d'identification des risques nécessitant des actions de préventions est mis en place		-
4	✘ Le processus d'identification des actions à mener est mis en place		-

Figure 17 : EasyISO niveau

La réponse à ces affirmations se répercute dans une courbe de gauss et permet de voir l'avancement de l'entreprise dans sa démarche qualité. Le but est d'éliminer les processus initiaux et reproductibles pour tendre vers des processus définis et managés et viser la perfection avec des processus optimisés.

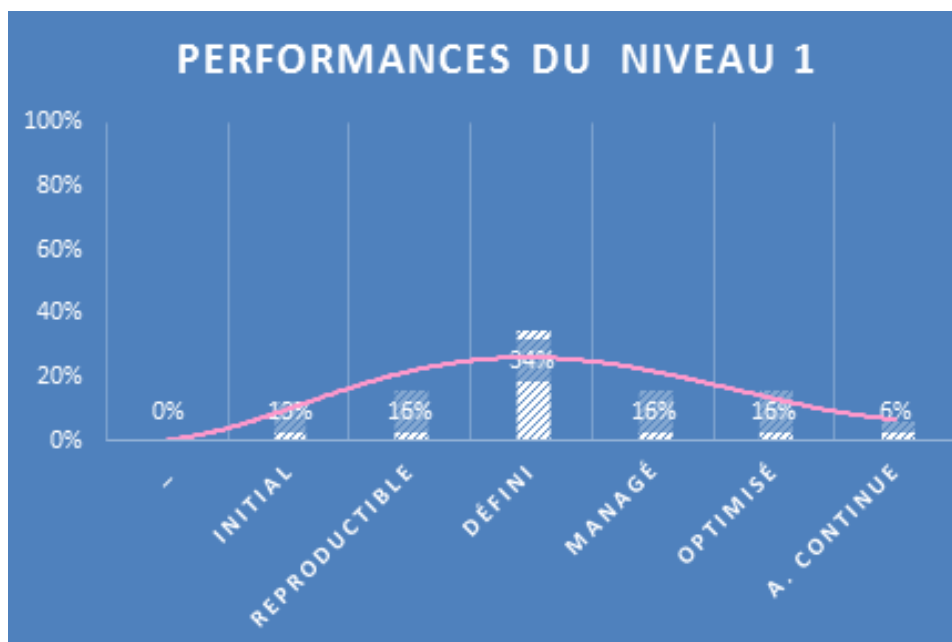


Figure 18 : courbe de gauss représentant les niveaux de performance de l'entreprise (courbe EasyISO)

Cartographie

En bleu le niveau 1 est représenté, en vert le niveau 2 et en violet le niveau 3. Ainsi après chaque question complétée, vous pourrez suivre votre avancement et le pourcentage de remplissage des missions affectées aux étapes.

En bas à droite de la fenêtre, un tableau récapitulatif de l'avancement de chaque étape est présent. L'étape 8 du niveau 1 est optionnelle d'où cette forme de présentation. Pour comprendre ce schéma, il faut suivre les numéros indiqués en rose sur la figure 19 :

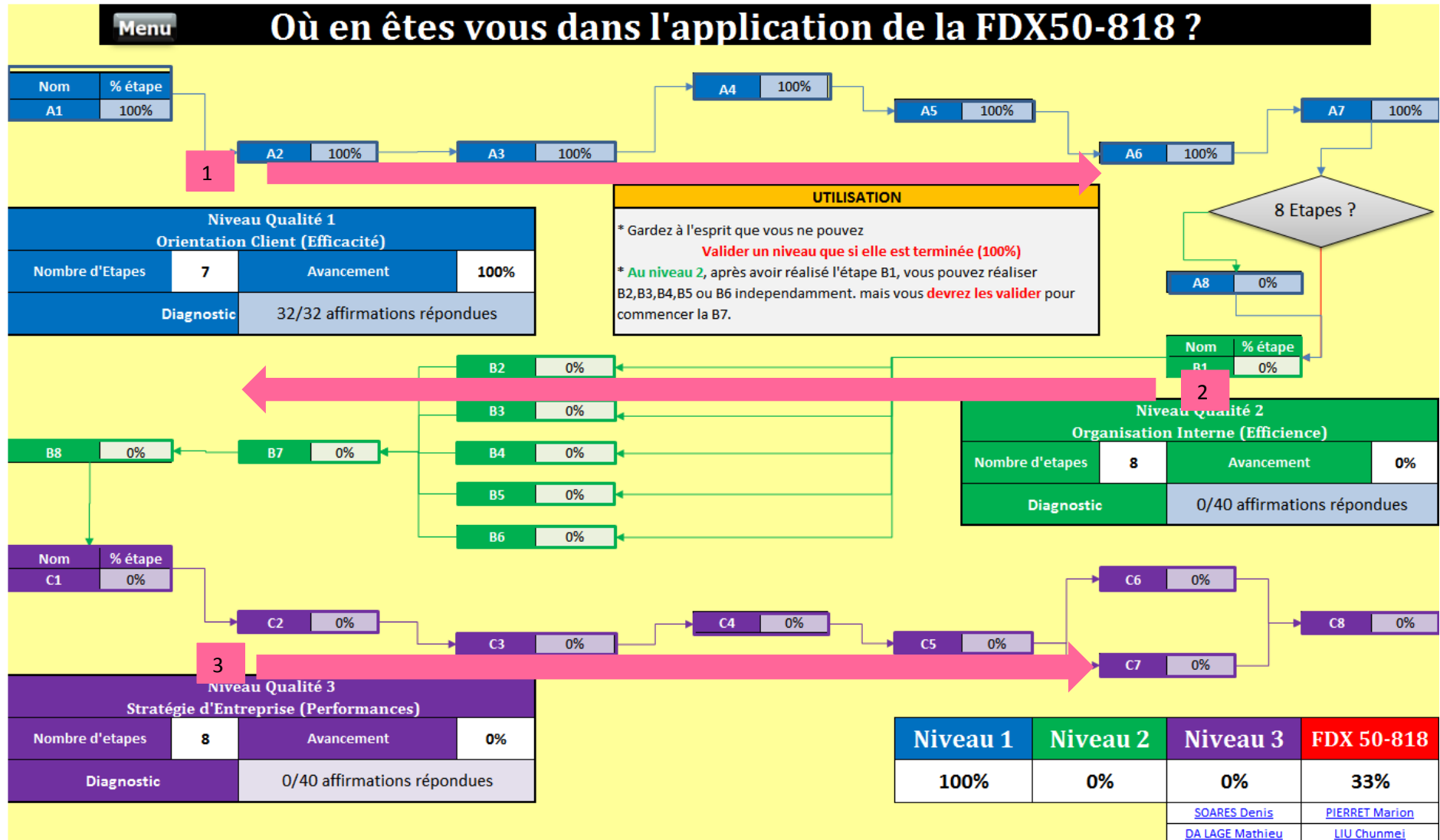


Figure 19 : EasyISO Cartographie

Définitions

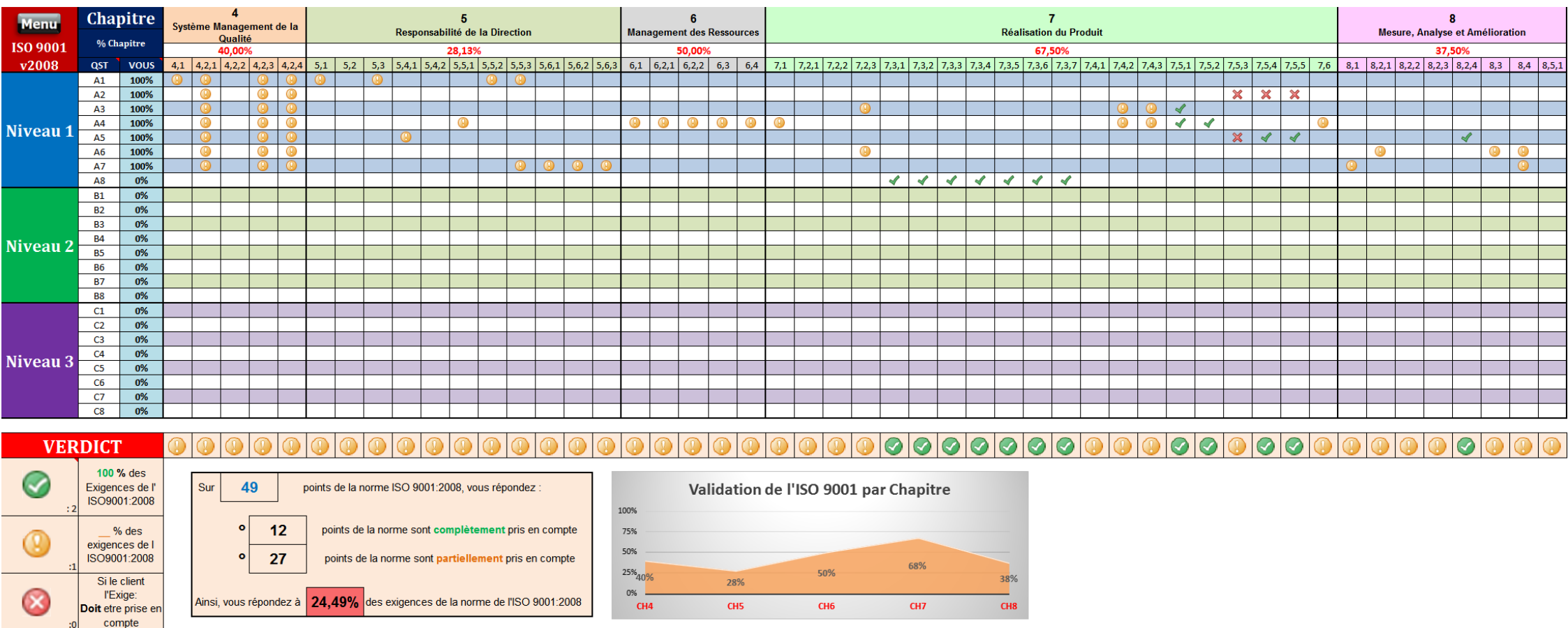
La partie définition est un glossaire de l'ensemble de l'outil d'accompagnement et d'autodiagnostic de l'outil créé pour vous permettre la mise en place d'une démarche qualité.

Menu		Définitions	
Terme	↓	Définition	↓
GUIDE		N'oubliez pas de vérifier d'autres termes mises en Annexes dans le guide NF X50-818	
Action corrective		Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une situation indésirable détectée.	
Action de correction		Action visant à éliminer une non-conformité détectée.	
Action préventive		Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable.	
Activité		Exercice d'un dynamisme, d'une action.	
Amélioration		Action ou processus de rendre meilleur ou de changer en mieux	
Approche processus		Identification et management méthodiques des processus employés au sein d'un organisme, en particulier des interactions entre de tels processus.	
Arbre des causes		Schéma utilisé dans le domaine des risques professionnels pour mieux identifier a posteriori tous les faits nécessaires ayant abouti à un événement indésirable (accident du travail, mais aussi défaillance d'un processus, etc.).	
Communication		Echange d'information.	
Efficacité		Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés	
Efficience		rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées	
Enregistrement		Un enregistrement est une trace prouvant qu'une action a été effectuée conformément aux exigences.	
Etalonnage		Opération qui, dans des conditions spécifiées, établit en une première étape une relation entre les valeurs et les incertitudes de mesure associées qui sont fournies par des étalons et les indications correspondantes avec les incertitudes associées, puis utilise en une seconde étape cette information pour établir une relation permettant d'obtenir un résultat de mesure à partir d'une indication.	
Performance		La performance correspond au rendement total d'un investissement par rapport au capital investi sur une période définie. Elle mesure l'évolution de la part d'un fonds.	
Processus		Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie	

Figure 20 : EasyISO définitions

Une démarche qualité enfin accessible aux Petites et Moyennes Entreprises
Le FD X50-818

ISO 9001



VERDICT

- 🟢 100 % des Exigences de l'ISO9001:2008
- 🟡 % des exigences de l'ISO9001:2008
- 🔴 Si le client l'exige: Doit être prise en compte

Sur **49** points de la norme ISO 9001:2008, vous répondez :

- **12** points de la norme sont **complètement** pris en compte
- **27** points de la norme sont **partiellement** pris en compte

Ainsi, vous répondez à **24,49%** des exigences de la norme de l'ISO 9001:2008

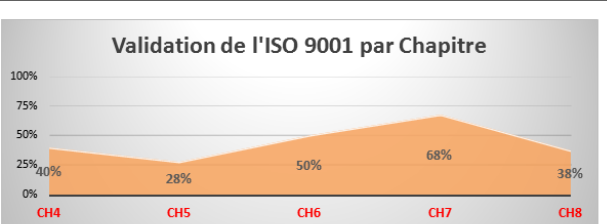


Figure 21 : EasyISO - ISO 9001

Ce tableau est un croisement entre les exigences de l'ISO 9001 et celles traitées en répondant aux affirmations de notre outil. Cet outil est utile lorsque l'entière des niveaux est mise en place. Cet outil permet de voir (tcc de l'ISO 9001 et si vous pouvez maintenant prétendre à une telle certification.

CONCLUSION

Les entreprises éprouvent un besoin constant de se structurer pour pérenniser leur avenir et la mise en place d'une démarche qualité est une solution à ce besoin. Seulement, elles nécessitent un apport conséquent de ressources préalables que les plus petites d'entre elles ont des difficultés à fournir.

En France, la croissance des certifications stagne alors que dans des pays voisins celle-ci augmente, la faute à un contexte réglementaire et politique non incitatif à un engagement volontaire. Seules quelques milliers de PME ont franchi le pas et se retrouvent sous-représentées parmi les organismes certifiés. La plupart caractérisent les systèmes de management comme inadaptés à leur taille.

Ce mémoire présente le guide FD X50-818 édité par l'AFNOR, pour lequel, la création d'un outil d'accompagnement et d'autodiagnostic est créé pour rendre plus concret la mise en œuvre de le guide.

Afin de rompre ce schéma, des initiatives ont été lancées par l'AFNOR avec des fédérations professionnelles, ont abouti début 2012 à la publication d'un guide (FD X50-818) destiné aux petites et moyennes entreprises désireuses d'améliorer leurs performances. Son contenu démystifie les démarches qualité et rend accessible en 3 temps les exigences du référentiel ISO 9001.

Les retours d'expérience ne sont pas encore présents et la recherche de TPE/PME pilotes, à la date du 17 décembre 2012, permettant de développer cet outil est lancé.

Pour autant, deux obstacles subsistent, que ce soit par une approche classique ou progressive. Le premier est d'obtenir l'engagement de la direction et le second de surmonter la résistance au changement. Les ressources ne sont donc pas les seuls obstacles au déploiement des systèmes de management de la qualité.

TABLES DES ANNEXES

Annexe 1 – QQQCP pour dégager la problématique de notre projet

Annexe 2- Planification Dynamique Stratégique (PDS) pour étudier nos missions.

Annexe 3 : Vision globale de l'organisation de la normalisation

Annexe 4 : Structure Française de normalisation

Annexe 5 : Qualité et Performance, le guide FD X50-818, pour les TPE/PME, mise en place d'ateliers

Annexe 6 : Analyse des risques

Annexe 7 : Présentation de l'équipe créatrice de l'outil d'accompagnement et d'autodiagnostic

Annexe 8 : Rétro planning

Annexe 1 – QQQCP pour dégager la problématique de notre projet

Donnée d'entrée (problématique générale) : Mise en application du guide FD X 50-818

QUI	QUOI	OU	QUAND	COMBIEN	COMMENT	POURQUOI
Emetteur : AFNOR Récepteur : Les TPE/PME Indirects : <ul style="list-style-type: none"> • Les futurs clients • Les organismes certificateurs • Les auditeurs 	La norme FD X50-818	Dans les entreprises Sur le territoire Français	Dès l'application de la FD X (Janvier 2012)	3 416 608 TPE et PME en France 40 Millions en Chine	Par la mise en place d'une organisation interne en suivant le guide FD X50-818	Engager une démarche qualité et/ou prétendre à la suite à la certification de l'ISO 9001 : 2008

Données de sortie : Comment aider les entreprises à prétendre à une certification grâce au guide FDX50-818 ?

Figure 22 : QQQCP

Annexe 2- Planification Dynamique Stratégique (PDS) pour étudier nos missions

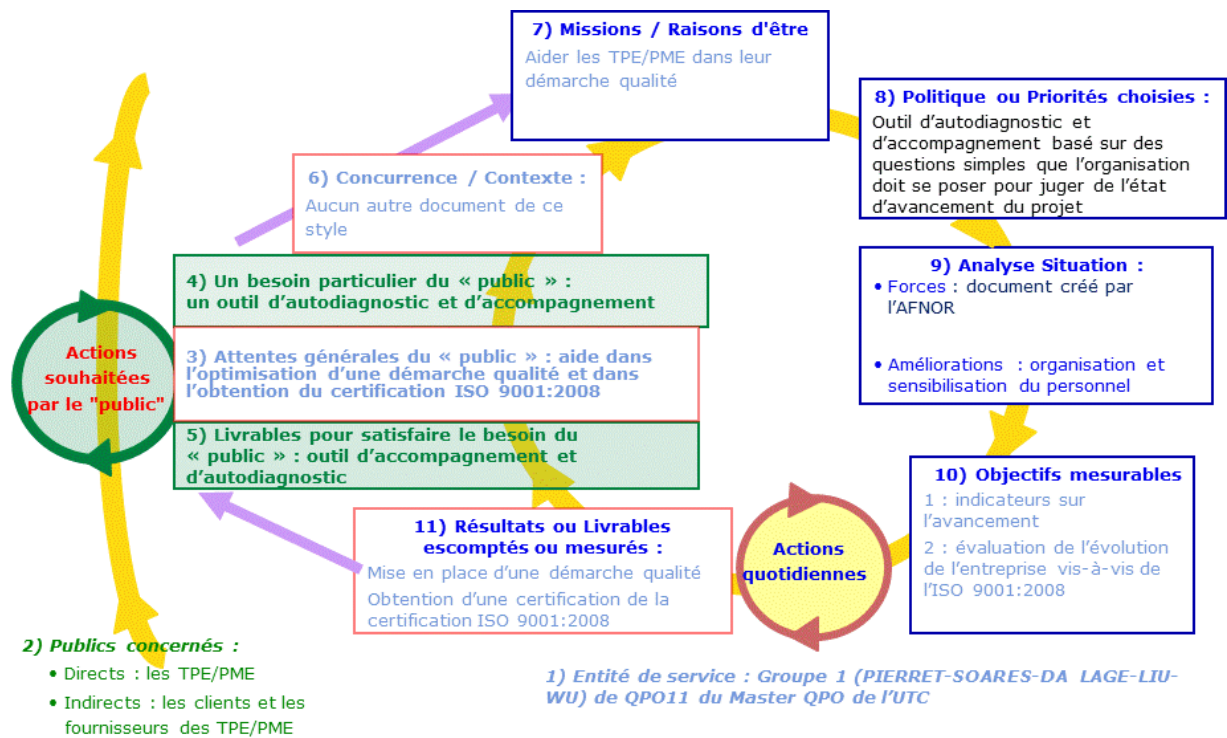


Figure 23 : représentation de la PDS (schéma personnel)

Annexe 3 – vision globale de l'organisation de la normalisation

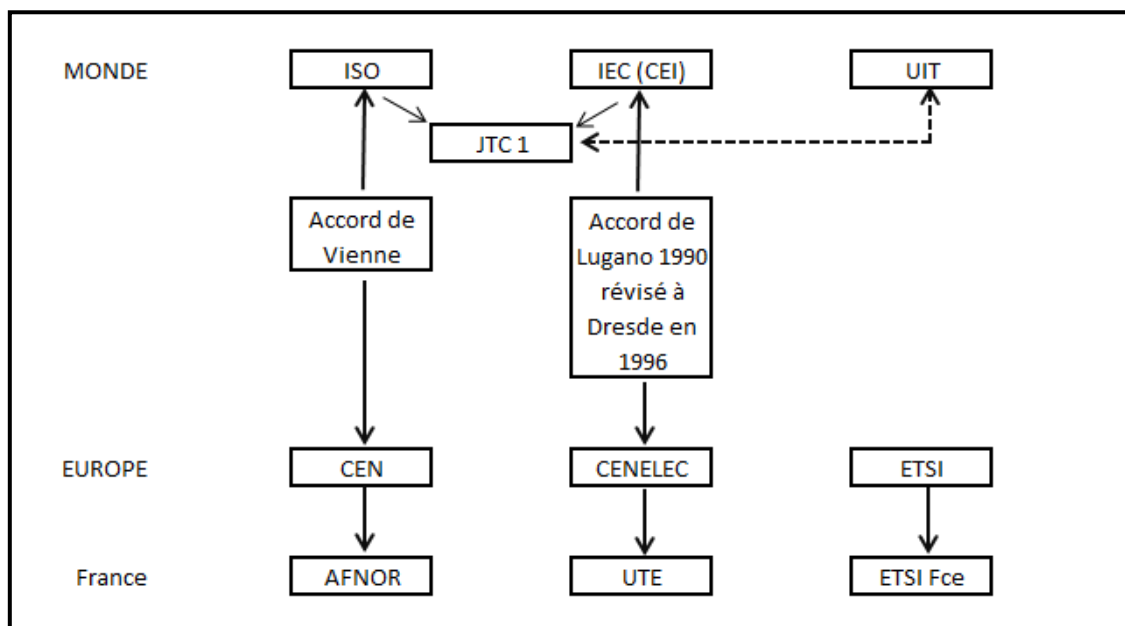


Figure 24 : vision globale de l'organisation de la normalisation ([12])

L'ISO représente 157 pays.
Il représente le plus connu des organismes de normalisation et le plus puissant politiquement. Il compte 16 455 normes dont 1388 publiées en 2006.

JTC1 : premier Comité Technique – comité technique commun ISO/CEI et un peu moins formellement avec l'UIT

Annexe 4 – Structure française de normalisation

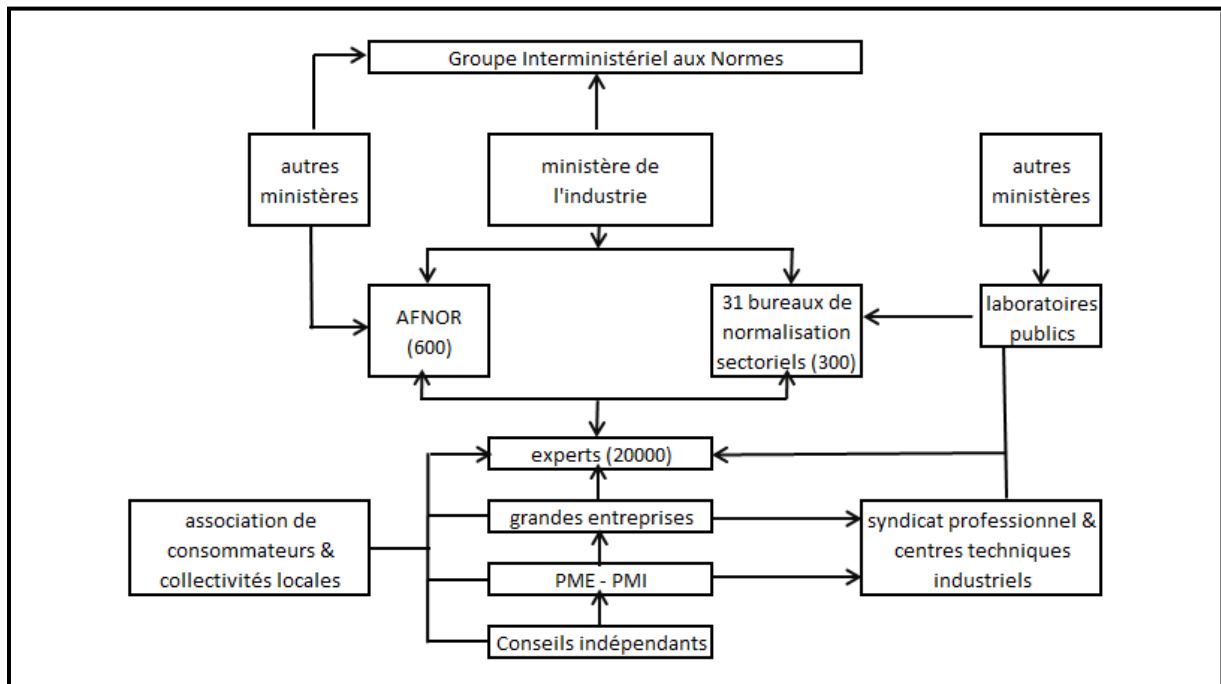


Figure 25 : structure française de la normalisation ([12])

Annexe 5 – Qualité et performance – guide FD X50-818 pour les TPE/PME, mise en place d’ateliers

Qualité & Performance

Atelier

"La Qualité pour les PME/TPE :
construisez votre démarche de
façon progressive"

.....
Mercredi 8 février – RENNES

Mardi 27 mars – NANTES

Mardi 22 mai - ANGERS
.....

Vous souhaitez engager une démarche qualité mais l'ISO 9001 vous semble une marche trop importante à gravir ? Vous êtes une TPE ou une PME et avez peu de ressources pour mettre en place une démarche qualité classique. La sortie du fascicule de documentation FD X50-818 « **Guide pour l'amélioration de la performance des TPE/PME par une démarche qualité progressive** » vous intéresse ?

Les objectifs de l'atelier :

- Enjeux d'une démarche qualité
- Indication des étapes clés d'une démarche progressive
- Partage des conditions de réussite
- Valorisation démarche qualité progressive

A l'issue de cet atelier, vous découvrirez les étapes pour mettre en œuvre une démarche Qualité adaptée aux petites structures.

Figure 26 : mise en place d'ateliers[13]

08/08/2012

Vos rencontres Qualité : enfin une nouvelle méthode pour améliorer et faire reconnaître les performances des TPE/PME

Le Groupe AFNOR organise durant le 2^{ème} semestre 2012 une série d'ateliers en régions afin de présenter une démarche qualité novatrice. Cette démarche, basée sur le guide normatif Qualité Progressive, vise spécifiquement les TPE et leur propose d'accéder à la certification ISO 9001 par étapes.

Toujours exigée par les donneurs d'ordre, la certification ISO 9001 apparaît trop souvent inaccessible pour les petites structures. Pour aider les entreprises à obtenir ce sésame, le Groupe AFNOR vous propose de découvrir une méthodologie novatrice partant du cœur de métier de l'entreprise.

La démarche proposée par le Groupe AFNOR vise à accompagner les entreprises au travers d'une certification ISO 9001 par étapes. Cette qui permet de faire mieux avec les moyens disponibles, d'optimiser les coûts de production, d'être plus concurrentielle et de conserver la confiance des partenaires et des clients.

Lors de cet atelier, découvrez comment le guide AFNOR « pour l'amélioration de la performance des TPE/PME par une démarche qualité progressive » démystifie l'ISO 9001, fixe des objectifs raisonnables et donne aux entreprises un vrai fil conducteur pour améliorer leur compétitivité.

Programme des échanges (selon les ateliers, ce programme peut évoluer) :

Les enjeux d'une démarche qualité.

Présentation du guide de mise œuvre d'une démarche qualité progressive pour l'amélioration de la performance des TPE/PME (référence AFNOR du document normatif : FD X50-818).

Echanges autour de l'offre AFAQ 9001 par étapes d'AFNOR Certification.

Dates et lieux des ateliers

► le 13/09 à La Rochelle ...

► le 27/09 à Saint-Denis ...

► le 27/09 à Rennes ...

► le 28/09 à Brest ...

► le 11/10 à Amiens ...

► le 16/10 à Lyon ...

► le 15/11 à Lorient ...

► le 20/11 à Besançon ...

► le 23/11 à Saint-Brieuc ...

A noter que d'autres ateliers pourront être programmés, n'hésitez pas à consulter la page de la délégation AFNOR de votre région ...

► En savoir plus sur le document normatif FD X50-818 Janvier 2012 « Qualité et management - Guide pour l'amélioration de la performance des TPE/PME par une démarche qualité progressive »

► En savoir plus sur la certification ISO 9001 par étapes

Figure 27 : ateliers pour les TPE/PME [14]

Annexe 6 : Analyse des risques

Risques	Alternatives
Mal interpréter la problématique	Echange en groupe Echange avec le tuteur de stage
Outil mal adapté	Echange avec M. NISSAN
Absence de réponse de M. NISSAN	Relance Trouver un autre interlocuteur
Perte de données	Enregistrement dans un logiciel : Dropbox
Problématique de temps pour contacter des entreprises pilotes	Mise en application lors de QPO12

Figure 28 : analyse des risques (tableau personnel)

Annexe 7 – Présentation de l'équipe créatrice de l'outil



Figure 29 : présentation de l'équipe

Une démarche qualité enfin accessible aux Petites et Moyennes Entreprises
Le FD X50-818

Annexe 8 – rétro planning et répartition des tâches

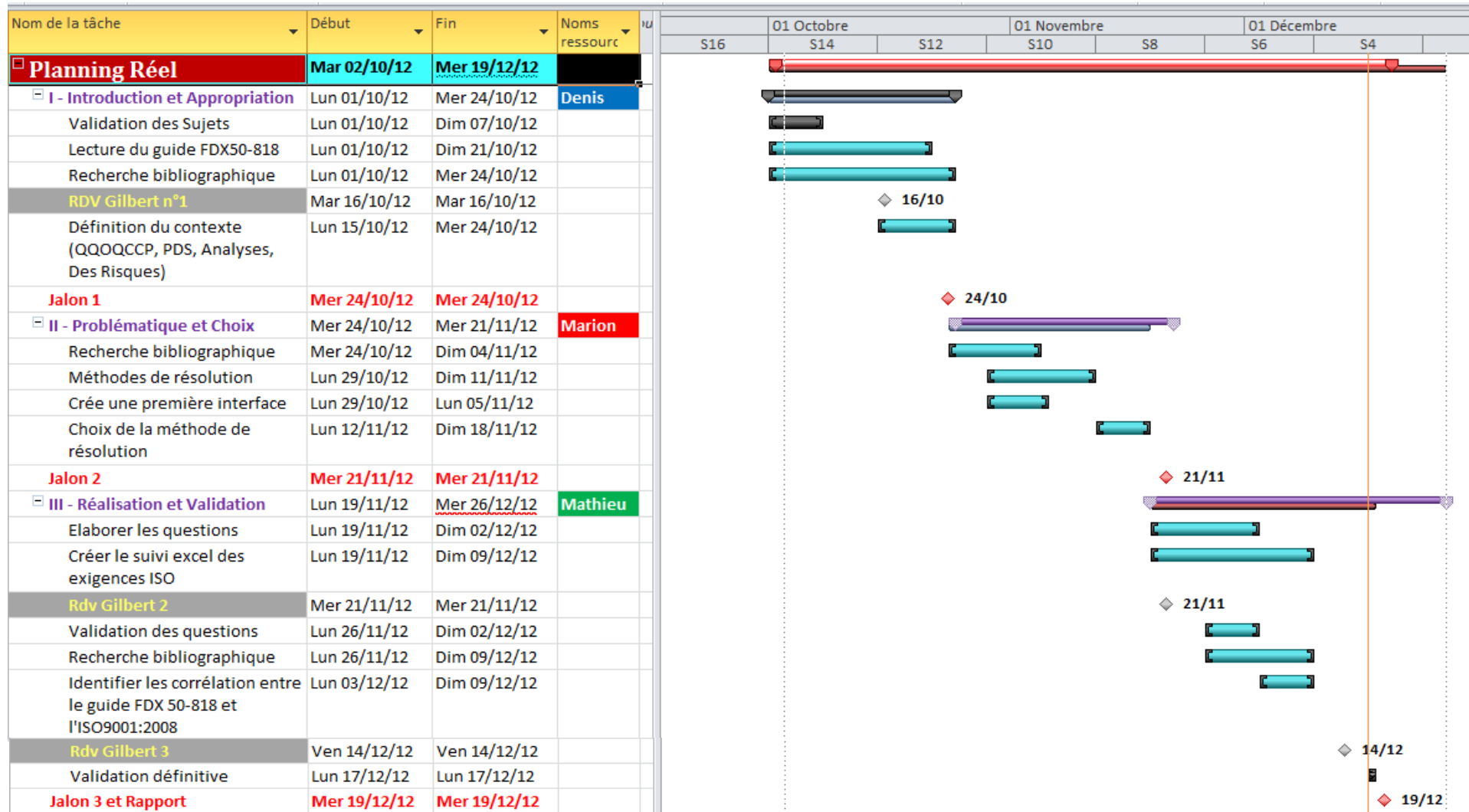


Figure 30 : planning du groupe - indication du chef pilote du jalon

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] « Définitions et dénombrement des PME et TPE en France », 16/11/07, p. 1.
- [2] Thierry Pairault et Wei Wang, « A propos du financement des PME chinoises », 2005, p. 9.
- [3] www.iso.org, « Étude ISO: La certification progresse de 6% ». [Online]. Available: http://www.iso.org/iso/fr/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1491. [Accessed: 15-janv-2013].
- [4] Axeesse Qualité, « Pour comprendre la démarché qualité », <http://www.axess-qualite.fr>. [Online]. Available: <http://www.axess-qualite.fr/demarche-qualite.html>. [Accessed: 15-janv-2013].
- [5] Norme, « La normalisation en France et dans le monde ». AFNOR EDITIONS, 2010.
- [6] Olivier Gibert, « Qualité : la révision de la norme ISO 9001 », www.afnor.org.
- [7] F. Boucher et B. Croguennec, *Comprendre ISO 9001:2008*. Afnor Éditions, www.boutique.afnor.org, 2009.
- [8] Norme, « Bénéfices de la certification AFAQ ISO 9001 », *Certification ISO 9001 - AFAQ ISO 9001 pour les entreprises de tous secteurs - AFNOR Certification*. [Online]. Available: <http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/certification-iso-9001>. [Accessed: 15-janv-2013].
- [9] « témoignages attestent des avantages de la certification de ISO9001 ». [Online]. Available: <http://recherche.chefdentreprise.com/gerant-entreprise-espaces-verts-salaries.html>. [Accessed: 15-janv-2013].
- [10] www.qualidev.fr, « Un guide en trois étapes bientôt propose pour rendre l'ISO 9001 accessible à toutes les entreprises ».
- [11] M. Bazinet et M. Nissan, « FDX50-818 Guide pour l'amélioration de la performance des TPE/PME par une démarche qualité progressive ». www.afnor.org, janv-2012.
- [12] Jean-Marc Picard, « Management de la Qualité Normalisation et économie des programmes ». [Online]. Available: <http://www.utc.fr/~picardje/enseignants.html>. [Accessed: 16-janv-2013].
- [13] Afnor, « Programme Regional Bretagne-Pays de la Loire.pdf ». 2012.
- [14] Afnor, « Vos rencontres Qualité : enfin une nouvelle méthode pour améliorer et faire reconnaître les performances des TPE/PME », www.afnor.org. [Online]. Available: <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/management-et-performance/vos-rencontres-qualite-enfin-une-nouvelle-methode-pour-ameliorer-et-faire-reconnaitre-les-performances-des-tpe-pme>. [Accessed: 16-janv-2013].

BIBLIOGRAPHIE

<http://dumas.ccsd.cnrs.fr/docs/00/60/86/15/PDF/VINEL-2010.pdf> (le 12 décembre 2012)

Définition et chiffre TPE/PME :

http://www.recrut.com/article/Le_poids_des_TPE_et_PME_dans_l_economie_francaise_1213
(10/11/12)

<http://www.activeille.net/index.php/archives/2012/01/23/cartographie-des-entreprises-francaises-en-2010/> (12/10/12)

<http://strategik.fr/blog/les-statistiques-officielles-iso-9001/05/2010/> (10/11/12)

http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=nattef09203&id=219 (10/11/12)

<http://french.peopledaily.com.cn/Economie/6834287.html> (10/11/12)

Aide AFNOR :

<http://www.rennes.cci.fr/wpFichiers/1/1/Ressources/file/communiqu%C3%A9-Programme%20Regional%20Bretagne-Pays%20de%20la%20Loire.pdf> (10/11/12)

<http://www.afnor.org/liste-des-actualites/actualites/2012/janvier-2012/tppe-pme-mettez-en-place-une-demarche-qualite-a-votre-rythme-avec-le-guide-afnor-qualite-progressive> (le 12/11/12)

<http://www.afnor.org/> (12/11/12)

Définitions :

[http://www.afnor.org/layout/set/print/lexique/\(lettreid\)/n](http://www.afnor.org/layout/set/print/lexique/(lettreid)/n) (le 12/11/12)

ISO 9001 : 2008 (le 15/11/12)

<http://www.previnform.net/sections.php?op=viewarticle&artid=46> (le 14/11/12)

Définition d'une démarche qualité :

<http://www.axess-qualite.fr/demarche-qualite.html> (13/11/12)

http://www.entrevoisins.org/environnement/developpement_durable/ISO_14001_et_SME/LISO9000etISO14000.aspx (13/11/12)

Avantages ISO 9001 :

<http://www.chefdentreprise.com> (02/11/2012)

<http://www.afnor.org/> (02/11/2012)