

## D2 - Participer à la gestion des risques de la PME

### Activité 2.6 – Participation à la gestion des risques non financiers de la PME

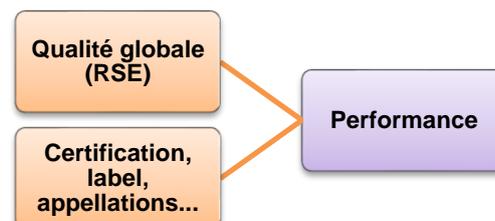
## Chapitre 11 – Mettre en place une démarche qualité

### Problématique

Dans un monde concurrentiel, l'entreprise doit toujours être plus performante pour maintenir ou accroître ses parts de marché.

Dans ce contexte

- la qualité des produits et services est un élément fondamental de la réussite. **Cette qualité s'entend de plus en plus dans son sens global**, qui ne prend pas seulement en compte la qualité du produit mais également sa responsabilité sociétale (RSE) qui inclut la responsabilité environnementale, la qualité du management, des processus, de l'image, du dialogue social, des sous-traitants, de la chaîne d'approvisionnement, son bilan carbone, etc.
- La reconnaissance de cette qualité par un organisme extérieur, sous la forme de labels, certifications, appellations constitue **un avantage concurrentiel**.



Cette recherche constante de la qualité se concrétise dans les meilleures entreprises par la mise en œuvre d'une **démarche d'amélioration continue**. Elle consiste à mener des actions permanentes et durables destinées à améliorer l'ensemble des processus de l'entreprise, en éliminant les dysfonctionnements, en renforçant les points forts et en associant l'ensemble du personnel à cette démarche.

Sommaire (7 h)		
<b>Problématique</b>	1	
<b>Introduction</b>		
QCM	2	10'
1. Identifier les critères de choix des consommateurs	3	20'
2. Identifier les attentes des clients	4	15'
3. Comprendre la qualité totale ou globale	5	20'
4. Identifier les caractéristiques de la démarche qualité	6	20'
5. Identifier les freins à la démarche qualité	7	15'
6. Comprendre la démarche d'amélioration continue	8	20'
<b>Missions professionnelles</b>		
1. Obtenir un certificat, un label	9	1 h 30'
2. Calculer le coût d'une certification	12	30'
3. Créer un tableau de bord de la qualité	13	50'
4. Communiquer sur la qualité	14	1 h 20'
5. Initier une démarche d'amélioration continue	16	50'
<b>Ressources</b>		
1. Initier une démarche qualité	19	
2. Obtenir une certification	20	
<b>Bilan de compétences</b>	23	

## Introduction

### Chapitre 11 – Mettre en place une démarche qualité QCM

Questions	Avant	Réponses	Après
<b>Question 1</b> La qualité globale recouvre quelles notions de qualité ?	<input type="checkbox"/>	du produit fini	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	des matières utilisées à sa fabrication	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	des processus de production	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	des sous-traitants	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	du SAV	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	du climat social	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	de l'image Eco-citoyenne de l'entreprise	<input type="checkbox"/>
<b>Question 2</b> Les valeurs d'une entreprise sont synthétisées dans	<input type="checkbox"/>	La charte de l'entreprise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La charte qualité de l'entreprise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le règlement intérieur	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Les statuts de l'entreprise	<input type="checkbox"/>
<b>Question 3</b> Le diagramme 5M s'appelle également	<input type="checkbox"/>	Diagramme Pareto	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Diagramme Ishikawa	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Diagramme Cause effets	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Diagramme Cifuge	<input type="checkbox"/>
<b>Question 4</b> Le remue méninge s'appelle également	<input type="checkbox"/>	Bing storming	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Tempête dans le cerveau	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Brain storming	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Grande tempête	<input type="checkbox"/>
<b>Question 5</b> Le diagramme de Pareto	<input type="checkbox"/>	Hiérarchise les causalités	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Hiérarchise les problèmes	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Aide à la décision	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Aide à l'investissement	<input type="checkbox"/>
<b>Question 6</b> La certification est validée	<input type="checkbox"/>	Par l'état	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Par l'Europe	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Par un syndicat professionnel	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Par des organismes indépendants	<input type="checkbox"/>
<b>Question 7</b> Les labels sont	<input type="checkbox"/>	Des certificats	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des attestations	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des recommandations	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des étiquette publicitaires	<input type="checkbox"/>
<b>Question 8</b> Quels organismes attribuent des certifications	<input type="checkbox"/>	AFNOR	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Ministère de l'industrie	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Veritas	<input type="checkbox"/>
<b>Question 9</b> Les labels sont accordés par	<input type="checkbox"/>	Par l'état	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Par l'Europe	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Par un syndicat interprofessionnel	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Par des organismes indépendants	<input type="checkbox"/>
<b>Question 10</b> Les normes ISO certifient la qualité	<input type="checkbox"/>	Des produits	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Du personnel	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des procédures	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Du management	<input type="checkbox"/>

## Réflexion 1 – Identifier les critères de choix des consommateurs

Durée : 20'



Source

### Travail à faire

- Listez dans un tableau les critères qui peuvent conduire un consommateur à privilégier un produit plutôt qu'un autre.
- Indiquez pour chaque critère son impact sur la consommation

Après avoir lu le **document** répondez aux questions suivantes :

- En quoi les critères de choix des consommateurs ont changés depuis la crise sanitaire ?
- Ces critères concernent-ils le fonctionnement interne de l'entreprise ?

Critères	Niveau d'importance
	<input type="checkbox"/> Très important, <input type="checkbox"/> Important, <input type="checkbox"/> Peu Important <input type="checkbox"/> Pas important
	<input type="checkbox"/> Très important, <input type="checkbox"/> Important, <input type="checkbox"/> Peu Important <input type="checkbox"/> Pas important
	<input type="checkbox"/> Très important, <input type="checkbox"/> Important, <input type="checkbox"/> Peu Important <input type="checkbox"/> Pas important
	<input type="checkbox"/> Très important, <input type="checkbox"/> Important, <input type="checkbox"/> Peu Important <input type="checkbox"/> Pas important
	<input type="checkbox"/> Très important, <input type="checkbox"/> Important, <input type="checkbox"/> Peu Important <input type="checkbox"/> Pas important
	<input type="checkbox"/> Très important, <input type="checkbox"/> Important, <input type="checkbox"/> Peu Important <input type="checkbox"/> Pas important
	<input type="checkbox"/> Très important, <input type="checkbox"/> Important, <input type="checkbox"/> Peu Important <input type="checkbox"/> Pas important

### **Doc.** Post-crise : ces critères que les Français considéreront davantage dans leurs choix de consommation

Source : <https://blog.happydemics.com/> - Coline Pernelle - avril 2020

Nous avons mené une étude [...] confrontant les marques à la réalité des consommateurs. Nos chiffres montrent que les marques ont correctement anticipé une modification des habitudes de consommation post-crise. Mais qu'en est-il de l'évolution des considérations à l'achat ?

#### **Production locale et respect de l'environnement : des critères d'achat plus déterminants qu'avant**

Les consommateurs comme les marques s'accordent à dire que "la production nationale et locale" est le critère qui va gagner le plus d'importance post-crise lors de l'achat. En effet, 53 % des Français et 43 % des marques l'ont désigné comme plus déterminant qu'avant, à l'unanimité. Suivi de très près par le "respect de l'écologie" avec 37 % du côté des consommateurs et 28 % du côté des marques. Une observation encourageante pour le bien-être de notre Planète.

On note également que 24 % des Français ont associé ces deux critères comme les deux premiers sur lesquels ils seront plus attentifs qu'avant dans leurs choix de consommation. Un chiffre qui traduit d'autant plus l'importance pour les professionnels d'intégrer ces deux aspects à leur stratégie, leur permettant ainsi de s'aligner sur les attentes de près d'un quart des consommateurs français.

#### **Le prix et la nouveauté de l'offre en dernière ligne**

La dimension humaine et solidaire prime sur l'aspect commercial et marketing de l'offre. "La protection de la santé des consommateurs" (30 %) et "la valorisation des employés" (27 %) arrivent à la suite du classement du point de vue des consommateurs. Concernant "le coût des produits", un quart des marques le considèrent comme le quatrième critère le plus important, pourtant moins essentiel aux yeux des Français. Tous deux s'accordent ensuite pour positionner "l'innovation de l'offre" comme dernière considération.

Cette étude révèle que cette période inédite marque une transition vers un nouveau monde. Un retour à l'essentiel ? Possible. Il semble en tout cas que pour évoluer dans ce sens, la dimension humaine devra revenir au cœur de chaque décision. Si nous pouvons aujourd'hui confirmer que de réels changements auront lieu, cette crise s'annonce durable et profonde et n'a pas fini de révéler des tendances et des dynamiques nouvelles. Les marques devront rester attentives et proches de leurs consommateurs pour penser au mieux leurs actions et continuer de répondre au quotidien aux attentes de leurs marchés.

## Réflexion 2 – identifier les nouvelles attentes des clients

Durée : 20'



Source

### Travail à faire

Après avoir lu le **document**, répondez aux questions suivantes :

1. Quel est le constat initial concernant la mode française ?
2. Pourquoi cette importance n'a pas suffi et qu'elle en a été la conséquence ?
3. Comment l'entreprise parvient à rester concurrentiel dans son secteur ?
4. Quelles sont les contraintes imposées par le label Oeko-Tex et par sa gestion ?
5. Quelles sont les solutions envisagées afin de rester concurrentiel dans l'avenir et les difficultés qui en résultent ?

### **Doc.** Le tisseur Dutel poussé à la traçabilité par ses clients

Source les Echos : Décembre 2023 Stéphane Frachet

**La PME de textile du Rhône a adopté la certification Oeko-Tex pour séduire ses clients. Mais elle hésite à financer un poste à temps plein pour suivre les certifications.**

Pour Jean-Christophe Dutel, propriétaire du tisseur qui porte son nom, la mode made in France est « déjà l'une des plus écoresponsables au monde ». La demande des clients a toutefois contraint cette société familiale de Rillieux-la-Pape, dans le Rhône, à adopter le label Oeko-Tex, certifié par l'Institut français de la mode, du textile et de l'habillement et qui garantit l'absence de substances nocives et irritantes. « Nous n'avons plus le choix. Tous nos clients l'exigent pour se rassurer », explique le dirigeant de la PME de 75 salariés et 8 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Fournisseur des grandes marques françaises comme Agnès B, Maje et Zadig et Voltaire, Dutel assemble des fils pour produire des rouleaux de tissus jacquard depuis 1937. L'usine située à Panissières, dans la Loire, a longtemps fourni les fabricants de cravate, mais l'accessoire est passé de mode. L'entreprise s'est tournée vers les costumes et les tenues de cérémonie, avant de prendre un virage, dans les années 1990, dans le prêt-à-porter féminin.

La particularité du jacquard, c'est de mélanger les fils. « Comme l'exigence de traçabilité vaut pour chaque fil utilisé, cela double le travail puisqu'à chaque fois il y a un cahier des charges spécifique. C'est un travail de longue haleine pour suivre les dossiers », détaille Romain Bérard, responsable export de l'entreprise.

### Deux mille dessins par an

Le studio de création de Dutel imagine près de 2.000 nouveaux dessins par an pour séduire les designers des marques. « Pour les réaliser, on doit parfois faire appel à de tout petits fournisseurs, y compris en France, qui n'ont pas de certificats de provenance de leurs fils », mentionne-t-il.

Le label Oeko-Tex impose un audit tous les trois ans. Entre-temps, le suivi des certifications, qui comprend une forte tonalité administrative, n'est effectué par personne en particulier au sein de l'entreprise, mais par plusieurs services. Pourquoi ne pas créer un poste spécialisé ? « C'est une question que l'on se pose, mais la conjoncture n'est pas très favorable, et le marché de l'emploi est tendu », réplique Jean-Christophe Dutel.

La prochaine étape est d'aller vers les certifications GOTS (matières biosourcées) et GRS (matières recyclées), là encore pour suivre le marché. « Nous avons enclenché la démarche. Ce serait bien d'y parvenir d'ici à 2025 pour l'international », envisage le chef d'entreprise, qui déplore la mise en concurrence avec ses confrères d'Asie du Sud-Est ou de Turquie, « qui n'ont pas les mêmes contraintes sociales ni environnementales ».

## Réflexion 3 – Comprendre la qualité totale ou globale

Durée : 20'



Source

### Travail à faire

Après avoir lu le **document** répondez aux questions suivantes :

1. Quelle est la finalité de la qualité totale ?
2. Quelles sont les normes sur lesquelles repose cette démarche ?
3. Quelle en est l'implication en ce qui concerne les ressources humaines ?
4. Cette démarche concerne t'elle uniquement le secteur productif ?
5. En quoi consiste la non qualité et quelle en est la conséquence ?

### Doc. Qualité totale

Source : [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

La **qualité totale** (management par la qualité totale) est une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au minimum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sortie (outputs). Cette démarche repose sur les normes ISO 9004 et ISO 9001.

Cette approche a été initiée au Japon après la guerre.

#### Implication des ressources humaines

- Chaque élément participe à la réalisation du tout.
- Tout employé - même le plus modeste - est un moteur contributif aux objectifs, et à la Qualité.
- Le contrôle est donc continu dans le temps et partagé par tous.
- les opérateurs sont nommés ouvriers hautement qualifiés (OHQ).
- La qualité obtenue provient de ce que la culture en tant que connaissance est considérée comme un prérequis.
- Les employés sont instruits, vigilants, savent communiquer efficacement pour augmenter leur niveau de qualification dans leur domaine.

D'où un management actif de sélection et d'implication des ouvriers, qui sont fidélisés en raison de leur niveau de qualification, mais aussi par des ingénieurs dont les qualités relationnelles avec les ouvriers doivent être développées afin de faciliter la communication interpersonnelle comme organisationnelle.

#### Qualité en projet

Cette attitude se retrouve dans d'autres domaines, notamment les projets. La pratique de contrôles et d'autocontrôles de qualité y est essentielle, car, à la différence du monde de la production où la fabrication des pièces est effectuée par une répétition de cycles indépendants, les diverses tâches d'un projet sont en interaction, liées. L'objectif de la qualité ne s'applique pas uniquement à la réalisation, au livrable du projet, mais aussi aux documents, études et à l'équipe en elle-même.

Au commencement d'un projet, la marge de manœuvre est large, mais celle-ci va se réduire rapidement avec l'acquisition des connaissances relatives au sujet du projet. Il est donc vital de détecter les défauts dès leur apparition, car toute temporisation aboutit inévitablement à des difficultés d'adaptation du fait de la diminution des libertés et éventuellement à des pertes de temps sur les échéances et des surcoûts induits qui peuvent aboutir à la mort du projet pour cause de non-rentabilité.

#### Non-qualité

La non qualité se définit dans le cadre d'une démarche qualité. La non qualité est constituée de l'ensemble des événements générant un écart par rapport au processus proposé dans la démarche qualité. La mesure des coûts de non qualité subis pour corriger l'écart vis-à-vis du processus cible est une méthode assez répandue permettant l'élaboration de plans de progrès et la priorisation des actions d'amélioration.

## Réflexion 4 – Identifier les caractéristiques de la démarche qualité

Durée : 20'



Source

### Travail à faire

Après avoir lu le **document**, répondez aux questions suivantes :

1. Quelles sont les deux cibles de la qualité ?
2. Quels sont des deux effets de levier de la démarche qualité ?
3. Quels documents synthétisent cette démarche ?
4. À quoi mesure-t-on son efficacité ?

### **Doc.** Politique qualité et démarche qualité

Source : <http://www.axess-qualite.fr/>

La **politique qualité** concrétise la stratégie de l'entreprise en matière de qualité. Elle fait partie de sa stratégie. La **démarche qualité**, est destinée à créer une dynamique de progrès continu dans le fonctionnement de l'entreprise (qualité interne) et la satisfaction de ses clients (Qualité externe). Elle favorise la pérennisation et le développement de l'entreprise. C'est un projet participatif qui doit être porté par la direction et impliquer tout le personnel.

L'entreprise engage cette démarche pour améliorer ses performances et à atteindre les objectifs internes et externes fixés par la direction.

Objectifs internes	Objectifs externes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduire les dysfonctionnements.</li> <li>- Réduire les coûts de non qualité et augmenter les marges.</li> <li>- Fiabiliser les contrôles et les processus.</li> <li>- Améliorer les méthodes de travail.</li> <li>- Pérenniser le savoir-faire.</li> <li>- Faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs.</li> <li>- Définir des méthodes de travail communes.</li> <li>- Mettre en place une organisation efficace orientée résultats.</li> <li>- Motiver le personnel autour d'un projet d'entreprise.</li> <li>- Mieux piloter les processus et responsabiliser les équipes.</li> <li>- Accompagner et maîtriser la croissance de l'entreprise.</li> <li>- Disposer d'une base solide pour une démarche QSE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la qualité des produits et services.</li> <li>- Placer le client au cœur de l'entreprise.</li> <li>- Mieux identifier et anticiper les besoins des clients.</li> <li>- Améliorer la satisfaction et de la fidélisation des clients.</li> <li>- Conquérir de nouveaux marchés.</li> <li>- Améliorer et valoriser son savoir-faire et son image.</li> <li>- Instaurer un climat de confiance avec les clients.</li> <li>- Se démarquer de la concurrence.</li> <li>- Obtenir une reconnaissance externe : certification iso 9001 : 2008, EN 9100, ISO 13485... accréditation iso 17025, ISO 15185.</li> </ul>

### La mise en œuvre

L'action qualité aide à mieux organiser les travaux, et à mieux les contrôler :

- **Aide à l'organisation** : afin d'avoir un impact durable, l'action qualité doit améliorer le fonctionnement des processus qui conduisent au résultat recherché de façon durable. Les étapes suivantes, sont à mettre en œuvre pour chaque processus impliqué :
  - **Analyser les problèmes constatés**, les écarts par rapport aux objectifs recherchés (**qualité externe**) et les dysfonctionnements du processus (**qualité interne**). Évaluer la gravité et la fréquence de ces problèmes.
  - **Auditer le processus** en allant sur le terrain et en examinant, avec les acteurs (hiérarchie et opérateurs) les causes des anomalies et les solutions possibles.
  - **Vérifier la faisabilité** des suggestions recueillies.
  - Après accord de la direction, les progrès recensés deviennent des objectifs qualités au niveau du processus considéré. Les améliorations d'organisation associées entrent dans le plan d'action de la démarche qualité.
- **Mesure et contrôle** : Quantifier, puis adapter les contrôles aux résultats trouvés :
  - Utiliser des indicateurs simples,
  - Les indicateurs doivent servir aux acteurs eux-mêmes, pour qu'ils suivent leurs résultats et poursuivre les améliorations
  - Des contrôles sont à prévoir si les résultats ne sont pas satisfaisants. Sinon, une surveillance régulière suffira.

### La mise en forme

- **La charte qualité** récapitule les valeurs essentielles à respecter.
- **Un tableau peut récapituler la logique des objectifs** et rappeler : la problématique stratégique, les objectifs stratégiques associés, les objectifs qualités qui s'en déduisent, les principales solutions mises en œuvre pour les atteindre, les indicateurs permettant de suivre les résultats.

### Les signes de la réussite ?

- Un fonctionnement cohérent avec les objectifs stratégiques, avec des moyens et des méthodes adaptées,
- L'absence de conflits, un bon travail en équipe,
- Une efficacité globale maximale pour les équipes,
- Une démarche qualité parfaitement intégrée à l'entreprise.

## Réflexion 5 – Identifier les freins à la démarche qualité

Durée : 20'



Source

### Travail à faire

Après avoir lu le **document**, identifiez les freins aux changements.

### **Doc.** Les freins à la démarche qualité

Source : <http://lens-audit-qualite.fr/>

#### La résistance au changement :

Changer ses habitudes n'est pas 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 temps consacré la démarche Qualité est un investissement qui va se traduire par des gains une fois aboutie. Le responsable qualité doit impliquer et rendre acteur le personnel, sans le surcharger de travail. Il doit pouvoir s'adapter aux rythmes et à la capacité de chacun.

#### Les outils de la démarche qualité

En réalité, les outils de la qualité sont faciles d'approche, très performants et utiles au quotidien. L'investissement en formation à ces outils et/ou l'intervention d'un consultant expérimenté sont donc vite rentabilisés.

#### La taille de l'entreprise

Une démarche qualité n'est pas réservée aux grandes sociétés. Pour quelles raisons devraient-elles satisfaire davantage les clients et améliorer leur fonctionnement que des entreprises plus petites ? Aucune !

#### 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<sup>(1)</sup>, stratégie de réforme de l'état). La démarche qualité s'applique donc parfaitement bien au secteur public et Axess Qualité<sup>(2)</sup> accompagne des nombreux établissements (Éducation nationale. Caisse primaire d'assurance maladie, Marine nationale, Hôpitaux, laboratoires publics...).

#### la « paperasse » :

Il y a bien eu par le passé des excès « bureaucratique », 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 documentaires qui lui convient pour bien fonctionner.

**L'autosatisfaction ou la suffisance** des entreprises leader sur un marché qui ne parviennent plus à se remettre en cause.

(1) Loi organique relative aux lois de finances.

(2) Axess qualité est un cabinet de conseil en management.

## Réflexion 6 – Comprendre la démarche d'amélioration continue

Durée : 20'



Source

### Travail à faire

Après avoir lu le **document**, répondez aux questions suivantes.

1. La démarche d'amélioration continue est-elle réservée aux grandes entreprises ?
2. Quelle méthode Jeff Bezos impose-t-il à ses collaborateurs lors des réunions ?
3. Quelle est la méthode de travail qui est retenue par Google et quel est le nom de cette méthode ?
4. Comment se matérialise l'amélioration continue chez Toyota ?
5. Quelles conclusions l'article tire-t-il de ces exemples ?

### **Doc.** Les meilleurs exemples d'amélioration continue en entreprise (Extrait)

Source : /beeshake.com – 06/05/2022

Quel que soit son secteur d'activité, toute entreprise ou organisation peut être amenée à faire de l'amélioration continue. Néanmoins, certaines entreprises ont une **culture de l'amélioration continue** particulièrement développée. Qui sont ces championnes ? Voici 3 exemples d'amélioration continue en entreprise.

#### • Amazon – Le classique dans les exemples d'amélioration continue

Malgré les critiques qui pèsent sur la société et sur son patron Jeff Bezos, difficile de nier la domination d'Amazon dans le secteur du e-commerce. Mais en quoi l'entreprise est-elle une championne de l'amélioration continue ?

Mettre en place une démarche d'amélioration continue nécessite d'abord de **communiquer sur les ambitions de l'entreprise**, en toute transparence. Or Amazon s'est très officiellement donné comme objectif d'améliorer l'expérience client. Dans l'entreprise, l'amélioration continue tourne autour de cet objectif.

Ainsi, Jeff Bezos s'est fait connaître en mettant en place des méthodes d'amélioration continue traditionnelles. Parmi ces méthodes, les managers doivent **préparer des mémos synthétiques avant chaque réunion**, sans aucun PowerPoint. De cette manière, chacun arrive en réunion avec les idées qu'il souhaite exposer. Chaque manager lit son mémo et écoute celui des autres, avant de passer aux discussions. Cette méthode est une manière de responsabiliser les collaborateurs en leur demandant de venir préparés aux réunions. Chaque réunion a ainsi un process et une structure clairs.

#### • Google – L'amélioration continue rapide et efficace

Google est également un classique parmi les exemples d'amélioration continue en entreprise. C'est évidemment une entreprise extrêmement compétitive et innovante, avec une culture centrée sur la créativité. Mais l'une des particularités de la démarche d'amélioration continue de Google, c'est la **rapidité avec laquelle ils innovent**. En effet, au-delà de mettre en place des process, les équipes de Google mettent en place des outils et des méthodes pour avancer rapidement dans l'amélioration continue et dans l'innovation.

La méthode de Google repose sur le principe d'OKR (en anglais, *Objectives and Key Results*). Il s'agit d'**aligner toute l'entreprise sur des objectifs donnés, de définir des indicateurs de succès, et de mesurer ce succès**. Les objectifs sont bien sûr rapportés à la mission globale de l'entreprise. Ainsi, les collaborateurs peuvent collectivement mesurer à quel point les objectifs, et donc la mission de l'entreprise, sont atteints.

La culture d'entreprise chez Google est connue pour être très favorable à une **amélioration continue efficace** : un démarrage rapide des projets à partir du moment où ils sont décidés, des échéances strictes et respectées... Bref, tout est mis en place pour que l'innovation aille vite.

#### • Toyota – La constance de la qualité au cœur du processus

Toyota s'est inspirée du Fordisme, tout en créant un modèle extrêmement efficace. L'organisation de la production chez Toyota s'appuie sur 2 principes :

- **La ligne de production se stoppe dès qu'un problème survient**, de manière à éviter toute production endommagée ou défectueuse.
- **Le principe du Just-in-time** : chaque élément n'est produit que lorsqu'une demande consommateur est faite.

De cette manière, il est plus facile de maîtriser l'amélioration continue.

### Ce que l'on tire des meilleurs exemples d'amélioration continue

Vous l'aurez constaté, dans la plupart de ces exemples, la culture de l'amélioration continue repose sur la vision d'un leader. Cela montre à quel point l'**impulsion du top-management** est importante lorsqu'il s'agit de mettre en place une démarche d'amélioration continue. Voici 5 conseils que nous tirons des meilleurs exemples d'amélioration continue en entreprise :

- **Partagez votre vision**, souvent !
- Mettez en place des **moments courts et efficaces**, comme des réunions matinales ;
- Laissez vos collaborateurs **accorder du temps** à la résolution de problèmes ;
- **Ritualisez l'amélioration continue** avec des formats courts, ludiques et engageants ;
- **Écoutez vos collaborateurs et vos clients** pour rester efficaces.

## Missions professionnelles

<b>Mission 1 – Obtenir un certificat, un label</b>		<i>Made - Style</i>
Durée : 1 h 30'	 ou	Source

### Contexte professionnel

Vous êtes stagiaire dans la société **Made-Style** qui est dirigée par M. Waits. La société conçoit des vêtements et accessoires tricotés ainsi que des panneaux muraux décoratifs tricotés également. Elle crée des modèles dans ses locaux de Paris puis les fait fabriquer par des entreprises spécialisées en France et en Italie.

L'entreprise souhaite bénéficier d'une reconnaissance attestée par un label ou une certification. Mais M. Waits n'est pas très au courant des caractéristiques de ces reconnaissances. Vous devez l'aider dans ce travail.

### Travail à faire

1. Présentez dans une note à M. Waits les sources des certifications, des labels, les spécificités des normes ISO et donnez votre avis sur leurs valeurs (**document 1**).
2. M. Waits souhaite que l'entreprise obtienne un écolabel européen. Il vous demande de lui indiquer la procédure à suivre pour obtenir ce label en vous aidant d'Internet.
3. Un partenaire de l'entreprise cherche à obtenir une certification RSE. Il vous demande de lui expliquer l'intérêt de cet autre type de certification et de lui fournir la liste des certifications du secteur en vous aidant du **document 2** et d'Internet.

### Doc. 1 Certifications et labels

Source : <http://www.universimmo.com/>

Certifications et labels recouvrent des réalités différentes qu'il faut connaître pour en apprécier la valeur.



#### 1. Certification des services et produits autres qu'alimentaires

Elle est régie par les articles L115-27 à L115-23 et R115 à R115-12 du Code de la consommation.

C'est le système qui garantit le mieux au client la qualité du produit ou du service car elle est définie par un référentiel mis au point et adopté par des professionnels, des organisations de consommateurs, un organisme certificateur et les pouvoirs publics (services de la consommation et de la répression des fraudes), ce qui n'est pas le cas des certificats de qualification (les règles sont définies seulement entre l'organisme certificateur et la profession) et de la certification ISO (l'entreprise définit elle-même ses critères de qualité).

Par ailleurs, les contrôles et audits d'admission et de renouvellement de la certification et du label qui en découle sont effectués par un organisme certificateur indépendant.

#### Certifications de produits :

on trouve dans cette catégorie :

- **la marque NF** apparaît sur des produits et équipements de l'immeuble, de la maison du logement ou des maisons individuelles. Elle atteste la conformité du produit à un référentiel technique et prouve la conformité du système qualité du producteur à la norme ISO 9002. la marque NF est délivrée par l'AFNOR ou d'autres organismes mandatés par elle. 
- **le marquage « CE »** est soumis à la directive européenne n°93/63. Il atteste la conformité du produit à une norme européenne et remplace le marquage NF si la norme européenne est équivalente à la norme française. 
- **le label « Qualitel »** concerne les logements neufs vendus par un promoteur, appartements ou maisons individuelles groupées. Il est délivré par l'association Qualitel, organisme certificateur composé de représentants des pouvoirs publics, des associations de consommateurs et des organisations professionnelles de la construction. Le label est attribué sur plans et garantit le respect d'un cahier des charges portant notamment sur **l'acoustique du bâtiment**, le **confort thermique**, les **équipements de confort** et la **durabilité de l'enveloppe extérieure** (façades et toitures). 
- **Certifications de services** : on trouve dans cette catégorie les labels « Qualité-syndic » et « Qualité gérance ».

#### 2. Les certificats de qualification

Ils sont délivrés par des organismes regroupant : les organisations de professionnels, de gros clients et d'institutions diverses intéressées à la profession concernée. Ils attestent du niveau de qualification d'une entreprise par spécialité ou technique. Parmi eux on trouve notamment les certifications Qualibat, Qualifelec et Qualipaysage (**Qualibat** et **Qualifelec** certifient également la mise en place d'un système qualité conforme à la norme ISO 9000). 

### 3. Les labels professionnels

Ils sont délivrés par des organismes souvent liés aux fédérations professionnelles. Ils attestent de la qualité de matériels ou d'installations terminées. C'est le cas notamment des labels Promotelec. Ce label a été conçu avec les professionnels. Il décerne des labels de qualité liés à l'électricité :

- **labels Promotelec Confort électrique** pour les maisons individuelles et appartements neufs ou rénovés de plus de 5 ans équipés de chauffage électrique,
- **label Haute performance énergétique** 3 et 4 étoiles pour les logements neufs,
- **visa Promotelec sécurité électrique** pour les installations électriques existantes, etc. ;

Promotelec propose en partenariat avec les promoteurs et installateurs des « labels » marketing pour les solutions de confort tout électrique des logements neufs : « **Vivrelec** »

### 4. La certification ISO 9000



Ce n'est pas une certification d'un produit ou d'un service mais une certification de l'ensemble des procédures et méthodes mises en œuvre par l'entreprise pour assurer la qualité de ses produits et services. La certification est délivrée et renouvelée par des organismes certificateurs indépendants, soumis eux-mêmes à vérification de leurs procédures et méthodes (exemple : Bureau Veritas France).

#### Liste de normes ISO

- Normes ISO : 9000 : 9099 / Qualité
- Normes ISO : 14000 : Environnement
- Normes ISO : 16949 : Systèmes de management de la qualité
- Normes ISO : 17000-19000 : Évaluation de la conformité
- Normes ISO : 22000 : Systèmes management sécurité denrées alimentaires
- Normes ISO : 26000 : 26999 Responsabilité sociétale
- Normes ISO : 27000 : Sécurité de l'information
- Normes ISO : 30000 : Technologie de l'information
- Normes ISO : 50000 : Management de l'énergie

### 5. Les chartes, engagements de qualité, et autres garanties « or »

Ce sont des engagements, conçus par des organisations, des groupements professionnels ou des réseaux de franchisés, auxquels doivent souscrire les adhérents.

Ils sont inscrits dans des chartes, engagements et garanties qui sont purement commerciaux et ne sont attesté par aucun organisme indépendant.

### 6. Les appellations, labels et autres normes agricoles

- **L'appellation d'origine contrôlée (AOC)** est un label officiel français, de protection d'un produit lié à son origine géographique et à certaines caractéristiques de fabrication. Il garantit l'origine de produits alimentaires, issu d'un terroir et d'un savoir-faire particulier. Les AOC de France font partie des Appellations d'origine protégée européennes (AOP).
- **Les AOP (appellations d'origine protégées)** : protègent les AOC de la Communauté européenne en imposant un cahier des charges. Ils permettent de conserver un lien étroit entre les AOC et le terroir où elles sont produites. Toutes les AOC sont aussi des AOP.
- **Les labels** sont attestés par des étiquettes sur les fromages ou viandes. Leur multiplication entraîne de la confusion voire de la suspicion quant à leur valeur. Le Label Rouge est le plus connu. C'est un label agricole national qui atteste que le produit possède une qualité supérieure aux produits similaires.
- **Les IGP** : Ce sigle remplace, les labels régionaux qui complétaient les Labels Rouges. Trois concernent des produits laitiers : le **Label régional Franche Comté**, le **Label régional Savoie**, le **Label régional Nord Pas de Calais**.
- **Le certificat de conformité** : Il atteste qu'un produit est conforme à des règles spécifiques portant, sur la transformation, le conditionnement, l'origine du produit. Ce certificat peut être remis en cause.



### 7. Les concours et qualifications commerciaux

Depuis quelques années de nombreux concours ou classements commerciaux sont apparues : Meilleurs produits de l'année, saveur 2015, etc.

Ils sont à prendre avec une certaine réserve, car ils sont payants et conditionnés par la participation à un concours qui ouvre le droit d'apposer le logo sur les produits de la société. Ils peuvent générer du CA supplémentaire.



#### Les saveurs de l'année

Les Saveurs de l'Année valide la qualité gustative des produits en les soumettant à un Examen Gustatif. C'est lors d'une dégustation rigoureuse, en laboratoire d'évaluation sensorielle, que chaque produit candidat est goûté et évalué par un jury de consommateurs indépendant. Une épreuve de vérité sans concession, qui repose sur des règles méthodologiques strictes.



#### Qui participe ?

Il n'y a aucune présélection. Les produits en lice proviennent indifféremment de petites entreprises ou de grands groupes. Par ailleurs, le palmarès est aussi bien composé de produits déjà installés sur le marché que

de produits nouveaux, de produits mettant en avant une nouvelle recette ou encore de produits que leurs fabricants souhaitent faire redécouvrir. Bref, il met en lumière tous types de produits qui ont réjoui les papilles des consommateurs lors des dégustations annuelles.

### Ni concours ni grand prix

« Reconnu Saveur de l'Année » est une récompense qualité consommateurs indépendante des instances officielles, mis en œuvre par un centre de qualité indépendant créé par un ancien restaurateur : Willy Mansion. Ni concours ni grand prix, son obtention est soumise à l'évaluation gustative des produits par un jury de consommateurs. Ce qui compte, c'est le plaisir procuré à la dégustation, et les consommateurs-testeurs assument leur rôle critique très sérieusement. Ils déterminent un degré de satisfaction globale en évaluant l'aspect, l'odeur, la texture et le goût. Au final, les produits passent donc un véritable **examen gustatif**. Le but n'est évidemment pas de repérer le meilleur produit du monde, ce qui relèverait du fantasme, mais d'offrir une sérieuse garantie de goût pour tous les consommateurs.

## Doc. 2 Labels RSE : lequel choisir pour valoriser votre entreprise ?

L'essor des critères extra-financiers pour mesurer la performance des entreprises démontre la nécessité d'intégrer la RSE dans leur stratégie globale. Face à une pression publique qui s'accroît, les labels RSE permettent aux entreprises de prouver et crédibiliser leurs engagements en la matière. Mais un label est différent d'une notation extra-financière, alors qu'est-ce qu'un label exactement et comment bien le choisir ?

Les entreprises engagées dans une **stratégie responsable et durable** ont de nombreux outils à leur disposition pour valoriser leur politique RSE, notamment celui de la **labellisation**.

Le label est un outil obtenu après des évaluations par des organismes indépendants qui analysent les impacts économiques et environnementaux, ainsi que les mesures mises en place dans votre entreprise. Par un logo, ils démontrent que vous avez adopté une politique respectueuse de l'environnement et/ou de la société en général. En résumé, les labels incarnent votre engagement.

**L'accréditation d'un label RSE n'est pas encadrée par la loi.** Cependant, un label RSE doit nécessairement s'appuyer sur la norme internationale ISO 26000. Reconnue mondialement, cette norme définit les **meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale** en se basant sur 7 piliers :

- La gouvernance ;
- Les droits de l'homme ;
- Les conditions de travail ;
- L'environnement ;
- La loyauté des pratiques ;
- Les questions liées aux consommateurs ;
- Le développement local et des communautés.

### Les questions à se poser pour bien choisir son label

Il existe trois grands types de labels :

- Les **labels RSE généralistes** adaptés à tous les types d'entreprises, quel que soit leur secteur, englobant l'ensemble de la RSE, à savoir tant l'aspect social / sociétal que l'aspect environnemental. C'est par exemple le cas du label LUCIE 26 000, premier label RSE français.
- Les **labels sectoriels** propres à un secteur d'activité ou à un type de structure. La stratégie RSE d'une entreprise dépend également des enjeux et problématiques propres à son secteur d'activité : c'est le cas pour les secteurs du BTP ou des transports.
- Les **labels thématiques** qui répondent à des enjeux spécifiques de la RSE, tels que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Plusieurs éléments propres à chaque entreprise vont rentrer en compte dans le choix du label le plus pertinent.

1. Le premier critère à prendre en considération, c'est la **taille de votre entreprise et votre secteur d'activité**, car en fonction, le label le plus pertinent n'est pas toujours le même !
2. Enfin, vous devez également **étudier le temps** que vous aurez à dédier à l'obtention du label. Plus le niveau d'exigence est élevé, plus le processus sera pointu et chronophage. À vous de voir si vous êtes en capacité de vous lancer dans un processus long et rigoureux.

### Les critères à prendre en compte pour bien choisir son label

- **L'indépendance** : l'audit doit être réalisé par un tiers.
- **Le suivi dans le temps** : un 2<sup>e</sup> audit doit être effectué après la labellisation pour vérifier que la stratégie définie continue d'être appliquée.
- **L'ambition** : le référentiel doit proposer des actions allant plus loin que la réglementation.
- **La qualité du référentiel** : la norme sur laquelle se fonde l'audit doit être reconnue (ex : la norme ISO 26000) et externe au label.

<b>Mission 2 – Calculer le coût de la certification</b>		<i>Made - Style</i>
Durée : 30'	 ou 	Source

### Contexte professionnel

**Made-Style** conçoit des vêtements et accessoires tricotés ainsi que des panneaux muraux décoratifs tricotés également. Elle crée des modèles dans ses locaux de Paris puis les fait fabriquer par des entreprises spécialisées en France et en Italie.

Vous êtes stagiaire dans la société qui est dirigée par Hal Waits.

M. Waits envisage de faire certifier la société dans le cadre de l'écolabel européen.



Le chiffreage prévisionnel des dépenses est le suivant :

#### Équipe de pilotage :

- 3 personnes qui se réunissent une demi-journée par semaine pendant 6 mois pour coordonner le projet et une demi-journée chacune pour réaliser les contrôles, modifier les procédures et constituer les documents indispensables.
- Salaire moyen 3 300 €/mois brut, sur 13 mois de salaire : charges salariales 22 % et charges patronales 60 %.

Coût de la société d'audit et de certification : 5 000 €.

Coûts administratifs divers : une attaché(e) de gestion à quart de temps sur 6 mois (Salaire 1 900 €/mois brut, sur 13 mois de salaire : charges salariales 22 % et charges patronales 60 %).

L'entreprise ferme 5 semaines par an pour les congés payés et travaille 5 jours par semaine.

### Travail à faire

Calculez le coût prévisionnel de la certification.

<b>Mission 3 – Créer un tableau de bord de la qualité</b>		 <b>Signaux Girault</b>
Durée : 50'	 ou	Source

## Contexte professionnel

Signaux Girault a été créée par Françoise Girault. La société conçoit des systèmes de signalisation reposant sur l'intégration des technologies LED dans des panneaux lumineux. Elle est située à Lons Le Saunier et emploie 41 salariés répartis dans trois divisions : enseigne, signalisation, sécurité.

M<sup>me</sup> Girault souhaite qu'un travail particulier soit réalisé en ce qui concerne la qualité au sein de l'entreprise. Lors de la dernière réunion de direction, elle a donnée trois axes de travail pour l'année en cours.

1. Mise en place d'un outil d'évaluation de la qualité dans l'entreprise ;
2. Partager nos valeurs et nos engagements en matière de qualité avec nos partenaires et notre personnel ;
3. Évaluer la satisfaction des clients en fin de chantier.

Vous êtes stagiaire dans l'entreprise et M<sup>me</sup> Girault vous demande de participer à cette réflexion et de faire des propositions de solutions.

## Travail à faire

1. Proposez des indicateurs de qualité qui pourraient être mis en œuvre dans l'entreprise en ce qui concerne : les produits utilisés ; les fournisseurs ; les procédures et l'organisation ; les produits finis ; la satisfaction des clients (**document**).
2. Proposez un tableau de bord du suivi de la qualité qui permettent de contrôler leurs évolutions.

## **Doc. 1** Compte rendu synthétique de la réunion consacrée à la qualité

La société s'est forgé une image positive qui repose notamment sur son sérieux, la qualité de sa production et ses partenariats performants avec ses clients.

Le service R&D travaille à la création et à l'adaptation constante des produits aux besoins des clients qui sont intégrés le plus tôt possible à la démarche commerciale et à l'élaboration du cahier des charges qui servira à la proposition commerciale.

Quelle que soit la division, la production est réalisée à partir de matières premières et de produits achetés à des fournisseurs externes (plaque d'acier, led, connecteur, câbles électriques, transformateur, cellule photovoltaïque, batterie, microprocesseur, etc.).

L'entreprise est certifiée ISO 9001. Elle a mis en place un processus de sélection et d'évaluation strict des fournisseurs. Ils sont retenus sur des critères techniques concernant les matières (qualité des matières et produits, durabilité, esthétique), des critères commerciaux (prix, délai de paiement, de livraison, proximité), des critères environnementaux et sociétaux.

L'entreprise garantie tous ses produits 3 ans, bien au-delà de la garantie minimum obligatoire.

L'entreprise réalise systématiquement une enquête de satisfaction un mois après chaque installation ou livraison, puis une seconde enquête 6 mois après chaque chantier.

<b>Mission 4 – Communiquer sur la qualité</b>		 <b>Signaux Girault</b>
Durée : 1 h 20	 ou	Source

## Contexte professionnel

Signaux Girault a été créée par Françoise Girault. La société conçoit des systèmes de signalisation reposant sur l'intégration des technologies LED dans des panneaux lumineux. Elle est située à Lons Le Saunier et emploie 41 salariés répartis dans trois divisions : enseigne, signalisation, sécurité.

M<sup>me</sup> Girault souhaite qu'un travail particulier soit réalisé en ce qui concerne la qualité au sein de l'entreprise. Lors de la dernière réunion de direction, elle a donnée trois axes de travail pour l'année en cours.

1. Mise en place d'un outil d'évaluation de la qualité dans l'entreprise ;
2. Partager nos valeurs et nos engagements en matière de qualité avec nos partenaires et notre personnel ;
3. Évaluer la satisfaction des clients en fin de chantier.

Vous êtes stagiaire dans l'entreprise et M<sup>me</sup> Girault vous demande de participer à cette réflexion et de faire des propositions de solutions.

## Travail à faire

1. Proposez une charte qualité pour l'entreprise à partir des **documents 1 et 2**. Elle doit synthétiser les principales qualités de l'entreprise dans une fiche au format A4.
2. Proposez un questionnaire de satisfaction à envoyer aux clients un mois après chaque installation d'une enseigne lumineuse.

## **Doc. 1** L'engagement qualité reconnu par une triple certification

### ISO 9001... Un engagement pour la Satisfaction clients

- Nos engagements en termes de qualité sont le fruit d'une démarche volontaire de l'entreprise, reconnue par le référentiel international certifiée par Bureau Veritas Certification, depuis 2002.
- Satisfaction client et amélioration continue en sont les principes fondamentaux.
- Ils engagent l'entreprise à tous les niveaux et sont la preuve de l'implication de tous les acteurs de l'entreprise. Cette démarche est engagée au niveau de l'activité Signalisation France du groupe.

#### ❖ Produits certifiés NF-équipements de la route

La marque NF-Équipements de la route est gérée par l'ASCQUER qui effectue une surveillance à travers des audits périodiques sur les sites de production et des prélèvements de produits sur les sites de production ou d'implantation.

#### ❖ Produits certifiés CE

L'Arrêté de la Réglementation Nationale des Équipements de la Route (RNER), a été signé en octobre 2011. Cet arrêté et la norme européenne garantissent aux produits marqués CE, la satisfaction aux exigences en termes de performances visuelles (rétro réflexion et colorimétrie) et mécaniques.

Pour les autres caractéristiques non harmonisées au niveau européen (dimensions, décors...), les panneaux conservent une certification NF (différente de celle en vigueur).

- Jusqu'en 2013 : les panneaux (police, directionnel et supports associés) sont marqués soit NF « actuel », soit CE + NF
- À partir de 2013 : les panneaux (police, directionnel et supports associés) seront marqués CE + NF.

### ISO 14001... Un engagement pour l'environnement

Le siège du groupe et son unité de production de Moirans, sont situés au cœur du parc naturel du Haut-Jura. Nous avons engagé très tôt une démarche en harmonie avec l'environnement qui nous entoure. Aujourd'hui plus que jamais, le développement durable est au centre de nos préoccupations et de celles de nos clients.

Cet engagement a été reconnu dès 2006 avec l'obtention de la certification ISO 14001, validant une démarche qui s'articule autour de quatre axes majeurs :

- la conformité de la réglementation ;
- la prévention de la pollution ;
- l'amélioration continue ;
- la valorisation de plus de 80 % de nos déchets industriels.

Nous nous sommes engagées dans l'analyse de l'impact environnemental de nos activités et avons établi notre bilan carbone, afin de mettre en place les moyens permettant de réduire cet impact.

« Protéger l'environnement, c'est notre nature » : plus qu'une formule, c'est un ensemble d'actions concrètes traduisant notre politique environnementale. La brochure relatant cette démarche est disponible en cliquant sur le lien suivant : « Protéger l'environnement, c'est dans notre nature ».

### **OHSAS 18001... Un engagement pour la santé et la sécurité**

Le site est certifié OHSAS 18001 (santé et sécurité au travail) depuis le 20 février 2012.

Nous avons fait de la sécurité, sécurité du personnel et sécurité des usagers mais également sécurité informatique et sécurité des biens, une de nos priorités.

### **Doc. 2 Compte rendu synthétique de la réunion consacrée à la qualité**

La société s'est forgé une image positive qui repose notamment sur son sérieux, la qualité de sa production et ses partenariats performants avec ses clients.

Le service R&D travaille à la création et à l'adaptation constante des produits aux besoins des clients qui sont intégrés le plus tôt possible à la démarche commerciale et à l'élaboration du cahier des charges qui servira à la proposition commerciale.

Quelle que soit la division, la production est réalisée à partir de matières premières et de produits achetés à des fournisseurs externes (plaque d'acier, led, connecteur, câbles électriques, transformateur, cellule photovoltaïque, batterie, microprocesseur, etc.).

L'entreprise est certifiée ISO 9001. Elle a mis en place un processus de sélection et d'évaluation strict des fournisseurs. Ils sont retenus sur des critères techniques concernant les matières (qualité des matières et produits, durabilité, esthétique), des critères commerciaux (prix, délai de paiement, de livraison, proximité), des critères environnementaux et sociétaux.

L'entreprise garantit tous ses produits 3 ans, bien au-delà de la garantie minimum obligatoire.

L'entreprise réalise systématiquement une enquête de satisfaction un mois après chaque installation ou livraison, puis une seconde enquête 6 mois après chaque chantier.

<b>Mission 5 – Initier une démarche d'amélioration continue</b>		 <b>Signaux Girault</b>
Durée : 1 h 20	 ou	Source

## Contexte professionnel

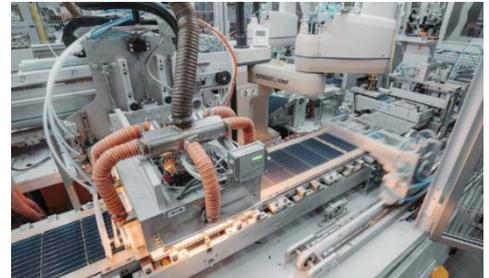
La société **Signaux Girault** est dirigée par M<sup>me</sup> Girault. Elle conçoit des systèmes de signalisation reposant sur l'intégration des technologies LED dans des panneaux lumineux.

Depuis des mois, les chaînes de production connaissent régulièrement des incidents qui entraînent des arrêts ou des retards de fabrication, alors qu'ils auraient pu être anticipés et solutionnés avant leur survenus. Ces problèmes font perdre du temps, représentent un coût d'inactivité et surtout exaspèrent les salariés. Ces incidents ont fait l'objet d'une intervention syndicale vigoureuse lors de la dernière réunion du CSE.

La CCI du Jura a organisé une rencontre entre dirigeants sur le thème « l'apport de l'amélioration continue dans les entreprises qui recherchent la qualité totale ». Plusieurs membres de la direction de la société Signaux Girault ont participé à ce séminaire.

M<sup>me</sup> Girault et l'ensemble du comité de direction estime que la démarche d'amélioration continue peut résoudre les problèmes de production et souhaite l'introduire dans la société. Les responsables de production adhère au projet et ils sont persuadés que les incidents à répétition sur les chaînes pourraient être mieux gérés en valorisant les compétences du personnel et en les associant à leur résolution.

M<sup>me</sup> Girault vous demande de l'aider dans l'organisation de la réunion de présentation du projet au personnel.



## Travail à faire

- Après avoir lu les **documents 1 à 3**, proposez le diaporama qui sera utilisé par M<sup>me</sup> Girault lors de la présentation au personnel. Il devra expliquer en quoi consiste la méthode retenue, son intérêt pour l'entreprise et pour les salariés et les modalités de sa mise en œuvre.
- Créez la fiche d'information (format A4) qui sera diffusée auprès du personnel lors de la présentation.

## Doc. 1 Compte rendu réunion du comité de direction

**M<sup>me</sup> Girault** : Depuis quelques mois les chaînes de production font l'objet de nombreux incidents qui désorganisent beaucoup la production. Ces arrêts irritent le personnel et ont des répercussions sur le fonctionnement de toute l'entreprise et la dernière réunion du CSE a été assez houleuse de ce fait.

**Responsable de production** : La plupart des incidents auraient pu être évités ou leurs gravités diminuées si l'on avait laissé plus d'autonomie et d'initiatives aux ouvriers de production. Dans la plupart des cas ils ont vu la production ou les outils se détériorer mais ils ne nous l'ont pas signalé. Ce qui a conduit à un casse matériel et un arrêt de la production pour réparer la chaîne.

**Responsable commercial** : Au cours du mois écoulé nous avons été contraints de réaliser plusieurs livraisons avec du retard. Je ne sais pas si ces retards sont à imputer uniquement à des problèmes de production mais nous devons impérativement trouver une solution.

**Responsable stock et logistique** : 40 % des retards de livraison sont dus aux transporteurs mais le reste résulte en effet de retards dans notre production.

**Responsable de production** : Les salariés nous reprochent la multiplication des incidents, car ils ont le sentiment d'en être victime alors que l'encadrement les rend responsables.

**M<sup>me</sup> Girault** : Nous l'avons bien vu lors du dernier CSE. La CFDT nous a reproché notre passivité alors que les salariés ont vu les problèmes arriver, les ont signalés à l'encadrement mais disent ne pas avoir été entendus.

**Responsable de production** : En effet nous avons sous-estimé les informations qu'ils nous ont transmises et nous ne leur avons pas accordés l'importance qu'elles méritaient. Je pense que dans l'avenir nous devons mieux intégrer le personnel dans la chaîne de décision.

**M<sup>me</sup> Girault** : Je suis d'accord d'autant plus qu'il ressort de leurs réclamations une attente forte à être mieux écoutés et entendus. Lors du dernier CSE nous avons pu constater que les équipes étaient en souffrance face à cette situation et qu'ils souhaitent être mieux associés aux décisions qui les concernent.

**Directeur administratif et financier** : Le séminaire auquel nous avons participé sur l'amélioration continue nous semble une option très intéressante pour réduire ces problèmes.

**M<sup>me</sup> Girault** : En effet, nous allons essayer de mettre en œuvre cette démarche qui consiste à associer le personnel aux décisions qui les concernent. Nous avons décidé de mettre en œuvre la méthode kaizen qui se caractérise par la mise en place chaque matin de micro réunions entre les responsables et les salariés afin de

faire remonter les dysfonctionnements perçus par les ouvriers afin de pouvoir les résoudre le plus rapidement possible, sans aller jusqu'à la panne et l'arrêt complet de la chaîne de production.

Dans un premier temps nous allons mettre en œuvre cette pratique dans les ateliers de production puis nous la généraliserons aux services : administratif, commercial et recherche et développement.

Pour vous aider dans cette démarche j'ai contacté l'organisme de formation CPG Expert qui va organiser une formation destinée dans un premier temps à tous les responsables puis elle concernera rapidement l'ensemble du personnel.

Lorsque tous les personnels d'encadrement auront été formés nous organiserons une réunion avec l'ensemble du personnel pour leur présenter la nouvelle organisation qui devra être opérationnelle en début d'année.

**Responsable de production** : Je redoute que les salariés et les syndicats ne voient pas d'un très bon œil le fait qu'on leur demande plus de responsabilités sans contrepartie.

**Directeur administratif et financier** : C'est un élément qui a été soulevé lors du séminaire de la CCI et il est admis qu'il faut impérativement, pour que les salariés adhèrent au projet, qu'ils y soient intéressés personnellement et financièrement. Nous avons donc décidé que la mise en œuvre de la démarche d'amélioration continue sera accompagnée d'une augmentation des salaires de 3 %. Nous estimons que les coûts d'inactivité qui résulte des pannes, sont supérieurs à l'augmentation des salaires que nous allons proposer, mais cette information est confidentielle.

**M<sup>me</sup> Girault** : La prochaine étape sera donc la formation qui sera organisée auprès des personnes d'encadrement. Nous allons vous faire parvenir un calendrier le plus rapidement possible. Puis nous organiserons une réunion de la direction et du personnel d'encadrement afin de finaliser la méthode. Puis je rencontrerai l'ensemble du personnel pour leur présenter l'évolution managériale que nous allons mettre en place.

## **Doc. 2** Quels outils et méthodes pour une démarche d'amélioration continue ?

Rédigé par Florent Heurtault

Adopter une démarche d'amélioration continue au sein de son entreprise, c'est activer, au quotidien, des leviers pour gagner en performance et atteindre ses objectifs.

### **Qu'est-ce qu'une démarche d'amélioration continue ?**

La démarche d'amélioration continue consiste à mener des actions permanentes et durables pour améliorer l'ensemble des processus de l'entreprise, en éliminant les dysfonctionnements et en renforçant les atouts générateurs de valeur. Cela permet de réévaluer les pratiques intégrées régulièrement, de remettre en question les process et de faire évoluer l'entreprise durablement. Intégrer un processus d'amélioration continue dans la culture de son entreprise permet de booster la croissance et les performances à tous les niveaux de l'organisation, de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité, la productivité et la rentabilité de la société. L'amélioration continue est d'ailleurs l'un des grands principes de la norme ISO 9001 du Système de Management de la Qualité.

### **Quels sont les principaux outils et méthodes d'amélioration continue ?**

De nombreux outils et méthodes peuvent être utilisés pour mettre en place votre démarche d'amélioration continue, que ce soit pour évaluer une situation, piloter un plan d'action, identifier les sources de gaspillage... Nous en avons listé les principaux ci-dessous.

- **Roue de Deming : pour piloter son amélioration continue** aussi appelée Cycle PDCA, est la clé de voûte d'une démarche d'amélioration continue. Cette méthode vise à baliser la stratégie d'amélioration continue autour de 4 grandes étapes qui se répètent de manière cyclique : **Plan** : analyse de la situation, de la problématique et des moyens à disposition puis élaboration d'un plan d'action pertinent, avec des indicateurs clés permettant d'évaluer l'impact des résultats ; **Do** : mise en place du plan d'action auprès de tous les acteurs concernés ; **Check** : évaluation des résultats grâce aux KPI et, si nécessaire, mise en place de solutions correctives ; **Act** : bilan de fin de cycle. Si l'objectif n'est pas atteint, déploiement d'un nouveau cycle.
- **Le Lean Management pour éliminer les gaspillages** : Créée par Toyota, cette méthode, très populaire aujourd'hui, vise à améliorer les performances de l'entreprise et sa rentabilité, en supprimant toutes les sources de gaspillage (tâches superflues, éléments non créateurs de valeur, opérations inutiles, compétences inexploitées, surproduction, temps de latence, mauvaise gestion des stocks...), et en optimisant tous les processus de l'entreprise. De nombreux outils et méthodes sont eux-mêmes au service d'une stratégie de lean management, tels que la méthode Juste-à-temps, la méthode Kaizen ou la méthode des 5S.
- **La démarche Kaizen pour une amélioration au quotidien** : L'approche Kaizen (« *changement vers le meilleur* » en japonais) est une méthode d'amélioration continue qui prône une transformation globale au sein de l'entreprise, au travers de petits changements réguliers et progressifs implémentés quotidiennement. Cela peut notamment passer par un changement dans la culture de l'entreprise, la mise en place d'un groupe de travail, l'analyse et la révision régulière des objectifs et des performances, un programme de motivation et de récompenses du personnel... Ce changement sous-entend obligatoirement un grand engagement et une adhésion totale de la part de l'ensemble des collaborateurs. Le système Kaizen peut lui-même faire appel à de multiples outils tels que : La roue de Deming ; la méthode 5S ; le TQM (Total Quality Management) ; le lean management.

### **Doc. 3** La méthode Kaizen et sa mise en œuvre

La méthode Kaizen vise l'amélioration continue des processus et des opérations au sein d'une organisation. Elle repose sur l'idée que de petits changements progressifs et constants peuvent conduire à des améliorations significatives de la productivité, de la qualité, de l'efficacité et de la satisfaction des clients.

#### **Caractéristiques de la méthode Kaizen :**

1. **Engagement de tous les employés** : Kaizen encourage la participation de tous les membres de l'organisation, de la direction aux employés de base. Tout le monde est encouragé à proposer des idées d'amélioration et à participer activement au processus.
2. **Amélioration continue** : L'objectif principal de Kaizen est l'amélioration continue. Il ne s'agit pas de réformes majeures ou de changements radicaux, mais de petits ajustements et d'optimisations constants.
3. **Élimination des gaspillages** : Kaizen identifie et élimine les gaspillages dans les processus, tels que les retards, les stocks excédentaires, les défauts de production, etc. Les principaux types de gaspillage identifiés sont basés sur le modèle des "7 gaspillages" : transport inutile, inventaire excessif, mouvements inutiles, attentes, surproduction, surtraitement et défauts.
4. **Standardisation** : La mise en place de standards de travail est essentielle pour garantir une amélioration continue. Les normes définissent la manière optimale de réaliser une tâche et servent de référence pour les améliorations futures.
5. **Évaluation des résultats** : Kaizen repose sur l'utilisation de données et d'indicateurs de performance pour évaluer les résultats des initiatives d'amélioration. L'efficacité des changements est mesurée et surveillée.

#### **Les avantages du Kaizen pour les PME**

1. **L'amélioration de la productivité** : le Kaizen permet d'identifier et de supprimer les gaspillages, ce qui peut conduire à une augmentation de la productivité.
2. **L'amélioration de la qualité** : le Kaizen permet d'améliorer la qualité des produits et des services, ce qui peut conduire à une augmentation de la satisfaction des clients.
3. **La réduction des coûts** : le Kaizen permet de réduire les coûts, ce qui peut améliorer la rentabilité de l'entreprise.
4. **L'amélioration de la motivation des employés** : le Kaizen permet aux employés de se sentir plus impliqués dans leur travail et de contribuer à l'amélioration de l'entreprise.

#### **Modalités pour mettre en œuvre Kaizen dans une PME :**

1. **Sensibiliser et former** : Commencez par sensibiliser tous les membres de l'organisation à la philosophie Kaizen et à ses objectifs. Assurez-vous que les employés comprennent l'importance de l'amélioration continue. Il est important de former les employés aux principes et aux outils du Kaizen. Cela permettra de leur donner les compétences nécessaires pour participer à la démarche d'amélioration continue.
2. **Créer une culture Kaizen** : Encouragez la participation active de tous les employés en créant une culture d'ouverture aux idées d'amélioration et en récompensant les contributions. Mettez en place des réunions régulières pour discuter des problèmes et des solutions.
3. **Évaluer les processus existants** : Identifiez les processus clés au sein de l'entreprise et évaluez-les pour identifier les zones nécessitant des améliorations. Utilisez des outils tels que le diagramme de Pareto, le diagramme d'Ishikawa (diagramme en arête de poisson) et le flux de valeur pour analyser les problèmes.
4. **Définir les objectifs** : définir les objectifs de l'amélioration continue. Ils doivent être SMART, c'est-à-dire spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis.
5. **Planifier les améliorations** : Établissez un plan d'action pour mettre en œuvre les améliorations. Définissez des objectifs spécifiques, des mesures de performance et des échéances.
6. **Mettre en œuvre les changements** : Commencez par des petits changements, puis évoluez progressivement vers des améliorations plus importantes. Assurez-vous de documenter les nouvelles normes de travail.
7. **Évaluer et corriger** : Surveillez les résultats des améliorations et ajustez le processus en fonction des retours d'information. Soyez prêt à apporter des modifications si nécessaire.
8. **Communiquer et partager les succès** : Informez tous les membres de l'organisation des succès obtenus grâce à la méthode Kaizen. Cela renforcera la motivation et l'engagement envers l'amélioration continue.

## Ressources

### 1. Initier la démarche qualité

#### 1.1. Les objectifs et principes de la qualité totale

Toute entreprise s'insère dans un contexte économique, juridique et concurrentiel, auquel elle doit se conformer et s'adapter. Pour accroître ses parts de marché, elle peut privilégier l'option économique en baissant ses prix ou l'option qualité/technique en concevant des produits ou services plus performants que ceux des concurrents,

Pour parvenir à améliorer la qualité, l'entreprise peut agir :

- **Sur le produit ou le service** en améliorant ses qualités. Un produit plus performant peut-être un produit plus efficace, plus résistant, plus sécurisé, plus écologique, produit localement, ayant un meilleur bilan carbone, etc. ;
- **Sur les processus de fabrication** afin d'en déduire la durée, les rebuts, défauts... ;
- **Sur son management, sa politique, son image, ses valeurs** : ses exigences sociétales, environnementales, écologiques, éthiques, humaines, etc.

Dans ce contexte, la qualité totale consiste à mettre en œuvre une démarche de gestion de la qualité ayant pour objectif une mobilisation et une implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité maximum, en limitant les gaspillages et en améliorant en permanence la qualité des produits ou services créés. Cette démarche repose largement sur la mise en œuvre de normes.

Il est important d'identifier les règles qui s'appliquent à l'entreprise ainsi que les valeurs qu'elle souhaite promouvoir à travers ses produits ou services, sa communication, son image. La démarche qualité doit prendre en compte tous ces éléments :

- droits de l'hygiène et de la sécurité ;
- droits de la concurrence ;
- droits des consommateurs ;
- droits des créateurs ;
- droits de la propriété industrielle (brevet, licence, nom de domaine, nom de marque, etc.) ;
- droits environnementaux ;
- valeurs morales, éthiques, etc.

**La charte qualité synthétise les valeurs et les engagements de la société vis-à-vis de son personnel (qualité interne) et de ses clients ou fournisseurs (qualité externe).**

#### 1.2. La démarche d'amélioration continue

La démarche d'amélioration continue est une approche qui vise à améliorer de manière continue les performances d'une entreprise, en éliminant les dysfonctionnements et en renforçant les atouts générateurs de valeur. Elle repose sur l'idée que l'amélioration est un processus permanent et itératif, qui ne s'achève jamais.

Elle vise à atteindre un certain nombre d'objectifs, notamment : améliorer la qualité des produits et services ; réduire les coûts ; augmenter la productivité ; améliorer la satisfaction des clients ; réduire les risques.

La démarche peut être mise en œuvre dans tous les domaines d'activité d'une entreprise, qu'il s'agisse de la production, de la logistique, du marketing, des finances, etc. Elle peut s'appliquer à tous les processus, qu'ils soient simples ou complexes.

La démarche repose sur un certain nombre de principes, notamment :

- L'implication de tous les acteurs de l'entreprise
- La recherche de solutions simples et efficaces
- La mise en œuvre progressive des changements
- La mesure des résultats

Il existe de nombreuses méthodes et outils d'amélioration continue, parmi lesquels : le cycle PDCA ; le Kaizen ; le Lean manufacturing ; la gestion des risques...

La mise en place d'une démarche d'amélioration continue nécessite un engagement fort de la direction générale de l'entreprise. Elle doit être accompagnée d'une communication efficace et d'un soutien des managers.

Bénéfices que peut apporter une démarche d'amélioration continue	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une réduction des coûts de production</li> <li>• Une augmentation de la productivité</li> <li>• Une amélioration de la qualité des produits et services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une réduction des délais de livraison</li> <li>• Une amélioration de la satisfaction des clients</li> <li>• Une réduction des risques</li> </ul>

La démarche d'amélioration continue est un outil puissant qui peut permettre aux entreprises de se développer et de se démarquer de leurs concurrents.

### 1.3. Les outils de la qualité

Améliorer durablement la qualité nécessite la mise en œuvre de méthodes et d'outils de la qualité et la mobilisation de l'ensemble du personnel autour des objectifs à atteindre.

Les outils et la méthodologie de résolution de problèmes permettent d'analyser et de résoudre les problèmes.

<b>Le remue ménage</b>	Il consiste à regrouper des personnes concernées par le problème et à leur demander de reprendre chaque cause et de leur trouver des solutions d'amélioration dans le cadre d'une expression libre. Chaque proposition est enregistrée par un animateur, même celles qui semblent utopiques ou délirantes ; leur bien-fondé sera discuté au cours de l'élaboration des solutions définitives.
<b>Le diagramme de Pareto</b>	Il permet d'identifier l'importance relative des causes en les répartissant selon la loi dite des 20/80 qui veut que toutes les causes n'aient pas le même poids. 20 % des causes produisent 80 % des effets ⇒ Il suffit de travailler sur ces 20 % pour améliorer sensiblement une situation.
<b>Le diagramme Ishikawa ou 5M</b>	Le Diagramme causes-effets (ou Ishikawa ou arête de poisson) visualise les causes d'un problème en les classant selon cinq critères : Matière, Main d'œuvre, Matériel, Méthode, Milieu. (5 M).
<b>Le QQQQPC</b>	(Qui, Quand, Ou, Quoi, Comment, Pourquoi, Combien) : méthode de questionnement systématique qui permet de collecter les informations indispensables pour rendre compte d'une réalité.
<b>La méthode ORDRE (5 S en anglais)</b>	La méthode ORDRE a été conçue par Toyota : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ordonner</b> en allégeant l'espace de travail de tout ce qui y est inutile ;</li> <li>- <b>Ranger</b> et organiser l'espace de travail de façon efficace ;</li> <li>- <b>Dépolluer</b> les processus en découvrant les anomalies, et améliorer la propreté des lieux ;</li> <li>- <b>Rendre évident</b> et prévenir l'apparition de la saleté et du désordre ;</li> <li>- <b>Être rigoureux</b> et encourager les efforts allant dans ce sens par l'autodiscipline.</li> </ul> La mise en œuvre de ces règles améliore la productivité et la qualité, diminue les pannes et les pertes de temps, motive le personnel, améliore l'image de la société, inspire confiance, libère de l'espace et améliore la sécurité du travail.
<b>L'AMDEC</b>	<b>Analyse des Modes de Défaillance et de leurs Effets et de leur Criticité</b> : C'est un outil d'analyse des risques concernant les défauts ou défaillances en termes de gravité, de fréquence et de probabilité d'identification. Puis de leur apporter des solutions préventives. Elle est mise en œuvre dans le cadre de groupes de travail qui vont analyser le processus de production et les caractéristiques du produit pour en identifier la criticité.

## 2. Obtenir une certification

La certification est une procédure par laquelle un organisme certificateur donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, une personne, un produit ou un service est conforme à des exigences spécifiées dans une norme ou un référentiel.

La certification procure aux entreprises un avantage concurrentiel qui améliore leur compétitivité et la confiance des clients. Elle est délivrée par des organismes certificateurs indépendants, des entreprises certifiées ou les pouvoirs publics.

<b>Certification et qualité</b>	Qualité et certification sont complémentaires. Elles permettent à l'entreprise de valoriser ses efforts dans le domaine de la qualité. Mais toute démarche qualité n'est pas liée à une recherche de certification. De même, l'obtention d'une certification n'est pas forcément un gage de la qualité des produits ou des services car les exigences de la certification peuvent être différentes des attentes des consommateurs.
<b>Attestation Label</b>	Les « labels » (hors du domaine agricole ou alimentaire) ou attestation « contrôlé par un organisme indépendant » ne constituent pas des certifications. Ils ne sont pas encadrés par des dispositions réglementaires, mais sont licites tant qu'elles n'induisent pas de confusion avec une véritable certification dans l'esprit du public.
<b>Marquage CE</b>	Le marquage CE donne un droit de libre circulation au produit dans tous les pays de l'Union européenne. Il est obtenu par des contrôles et essais qui permettent d'en vérifier la conformité aux exigences définies par les directives concernées. Ce n'est pas une marque de qualité : il est destiné aux services de contrôle du marché et pas aux consommateurs.

## 2.1. Le rôle des organismes de certification

En France, il existe de nombreuses sociétés de certification spécialisées dans des secteurs d'activité, des types de produits, des organisations ou des personnels. Parmi les plus connus :

- **AFNOR Certification** : certifie les marques **AFAQ** et **NF**. Elle est accréditée en France et à l'étranger ;
- **BUREAU VERITAS** est le leader mondial de la certification ;
- **LRQA France** est une société de droit français situé à Lyon.

Pour exercer, elles doivent elles-mêmes être accréditées par un organisme national, le COFRAC. Cet organisme, créé par l'état, est chargé de **valider la compétence et la pertinence d'une organisation qualité**. Elle organise les visites d'évaluation et assure la qualification et le suivi des experts techniques et des responsables d'équipe d'audit qui les réalisent.

## 2.2. Les types des certifications adaptées à la PME

Dans les domaines de l'industrie et des services, il existe plusieurs types de certifications volontaires qui répondent à des besoins différents. Certaines s'intéressent aux systèmes de management (certifications sur la base des normes ISO 9001 et ISO 14001), d'autres aux produits ou aux services finaux (certification de produits industriels ou de services, Key Mark).

<b>Certification ISO 9001</b>	Elle garantit que le système de management de la qualité est fondé sur l'« approche processus » et l'« orientation client ». Elle est délivrée sur la base de la conformité à la norme internationale ISO 9001. C'est avant tout un outil de confiance entre clients et fournisseurs.
<b>Certification ISO 14001</b>	Elle atteste la conformité de la politique et de ses processus aux exigences relatives à l'élaboration, la mise en œuvre, la maintenance et l'évaluation d'un système de management environnemental.
<b>Certification de personnel</b>	Elle atteste la compétence de professionnels de personnels qui doivent accomplir des tâches déterminées.
<b>Keymark</b>	C'est une certification européenne qui atteste de la conformité des produits à des normes européennes. Elle doit être obligatoirement apposée à côté d'une marque de certification nationale délivrée par un organisme certificateur autorisé par le Comité Européen de Normalisation (CEN).
<b>Eco-label européen,</b>	C'est la certification écologique officielle européenne. Il distingue les produits dont l'impact sur l'environnement est réduit.

## 2.3. Mettre en œuvre une démarche de certification

La certification est une démarche volontaire réalisée à partir d'un référentiel de certification. Toute entreprise peut demander à faire certifier ses produits industriels ou ses services.

L'organisme certificateur assure l'instruction du dossier. Il examine la demande de certification et procède à l'évaluation des produits industriels ou services concernés (au moyen d'essais, audits...) au regard des caractéristiques énoncées dans le référentiel. Sur la base des rapports d'audit, il décide d'octroyer ou non la certification. Celle-ci est accordée pour une durée limitée pendant laquelle une surveillance est exercée par l'organisme certificateur.

ÉTAPES	TÂCHES
<b>1. Choix de la norme</b>	Rechercher les normes applicables puis sélection de celle(s) à appliquer.
<b>2. Sélection de l'Audit interne ou externe</b>	Sélection de l'organisme certificateur et constitution de l'équipe qui pilotera le projet. Réalisation en interne un premier diagnostic d'évaluation des besoins.
<b>3. Rencontre avec l'équipe d'audit externe</b>	L'audit externe (cas le plus fréquent) est un expert du secteur d'activité qui accompagnera les pilotes dans les différentes étapes de l'audit et de la certification du système de gestion de la Norme de qualité.
<b>4. Identification des besoins en formation</b>	Plusieurs ateliers, séminaires et formations sont organisés pour mettre en place un système de gestion ou renforcer les connaissances générales sur la certification.
<b>5. Pré-audit</b>	Un pré-audit de la conformité du système de gestion à la norme, est généralement assuré par le prestataire externe au cours duquel sera recueilli tout point faible ou omission devant être résolu avant de procéder à un audit de certification.
<b>6. Améliorations mises en œuvre</b>	Les points faibles décelés sont traités (équipements, procédures, personnel(s) à recruter...)
<b>7. Audit de certification</b>	Le premier audit de certification se compose toujours d'une série d'étapes spécifiques à la norme choisie.
<b>8. Certification et suivi</b>	Une fois l'audit de certification terminé, un certificat explicitant la portée de la certification sera délivré. Sa durée de validité dépend de la norme (souvent 3 ans). Audits, contrôles et études de satisfaction seront réalisées régulièrement afin de s'assurer que l'entreprise demeure conforme à la norme et permettra l'amélioration continue des activités.

## 2.4. Les apports de la certification

La certification répond principalement à trois objectifs :

- **Mieux acheter** : en donnant au client des informations réelles, suffisantes, officielles et reconnues, sur les produits ou les services qu'il achète ;
- **Mieux vendre** : les entreprises qui ont une certification, une qualification ou un label accèdent aux marchés dans de meilleures conditions. Cette reconnaissance permet de se démarquer de la concurrence ;
- **Mieux réglementer** : la certification s'inscrit dans une démarche de professionnalisation qui permet de dépasser la simple production par une approche responsabilisant de chacun.

Les conséquences pratiques en sont les suivantes :

- la certification stimule l'innovation technique à tous les niveaux de l'entreprise ;
- elle tend à réduire les ressources nécessaires à la production, les stocks et le gaspillage ;
- elle tend à réduire les défauts et dysfonctionnements et leurs conséquences ;
- elle améliore la flexibilité, la productivité et la réactivité générale de l'entreprise.

## 2.5. Le coût de la certification

L'obtention d'une certification a un coût qui correspond aux frais de gestion du dossier, frais d'essais et d'audits, droits d'usage de la marque, etc.

<b>Coût externes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- frais de dossier auprès de l'organisme certificateur ;</li> <li>- frais de l'audit de certification : un ou plusieurs auditeurs viennent contrôler l'application des critères d'obtention de la certification auquel il faut ajouter parfois les frais de conseillers ou consultants externes ;</li> <li>- frais éventuels d'acquisition de matériel : informatique, métrologie, etc.</li> </ul>
<b>Coûts internes</b>	<p>Il correspond essentiellement au temps passé par le personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- à concevoir les fiches de procédures et les documents imposés par la certification ;</li> <li>- aux réunions de travail et de coordination ;</li> <li>- aux formations pré-certification puis aux post-certifications ;</li> <li>- à la communication interne et externe.</li> </ul>

<b>Chapitre 11 : Mettre en place une démarche qualité</b>			
<b>Bilan de compétences</b>			
<b>Compétences</b>	<b>Non acquis</b>	<b>Partiellement acquis</b>	<b>Acquis</b>
J'identifie les besoins de qualité d'une entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais définir la qualité totale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais les outils d'amélioration de la qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais caractériser un label	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais caractériser un certificat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais caractériser une qualification commerciale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais définir ce qu'est un organisme certificateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je suis capable de citer 2 organismes certificateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais les caractéristiques de la certification ISO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais différencier la norme ISO 9000 et la norme ISO 14000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est le Keymark	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie les apports d'une certification	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais calculer un coût prévisionnel de certification	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais les procédures habituelles d'obtention d'une certification	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>