

**MASTERE  
MANAGEMENT ET QUALITÉ GLOBALE**  
Université de Saint Quentin en Yvelines 2007

**MANAGEMENT,  
QUALITÉ ET QUALITIQUE**

**Conférence du 14 Mars 2006  
par Christian DOUCET**



**Conseil, Audits, Formation en Organisation, Qualité, Management, Stratégie, Gestion de projet,  
Résolution de conflits, Logiciels de gestion documentaire et de formation**

**Le parc de Massy, 1 bis rue Marcel Paul, 91742 MASSY CEDEX Tél. : 33 (0)1 60 11 28 82 Fax : 33 (0)826 166 747**

**Adresse postale : 6 rue Soret, 91600 Savigny sur Orge**

**Site web : [doucetconseil.fr](http://doucetconseil.fr) / [qualite-info.net](http://qualite-info.net) ; e-mail : [info@doucetconseil.fr](mailto:info@doucetconseil.fr)**

## Une situation paradoxale...

**Un grand besoin de qualité des entreprises,**

**Non-qualité =**

- Perte de clients
- Perte d'argent
- Risques...
- Mécontentement du personnel

**Qualité = réussite et rentabilité à long terme**

POINT...

**Des démarches qualité non soutenues en interne,  
Un rejet par d'autres services  
Un formalisme lourd,  
Des responsables qualité isolés**

# SOMMAIRE

- **La situation actuelle : la qualité en difficulté**
- **Les causes**
- **Mettre en œuvre des démarches qualité bien intégrées et bien appréciées**
- **Exemples**
- **Les conditions de la réussite**

## Le QUE SAIS-JE « LA QUALITÉ » (Presses Universitaires de France)

Comment mener une démarche qualité simple et naturelle,  
fondée sur l'amélioration permanente

## « CERTIFICATION UTILE : SORTIR DU FORMALISME, REMETTRE LA QUALITÉ AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE » (Éditions INSEP)

Comment se mettre en conformité de façon utile,  
sans lourdeurs ni formalisme superfétatoire

**Pour accéder aux planches : mot de passe : MMMS**

Le premier site français sur le management et la qualité

• <http://www.qualite-info.net>

Une véritable encyclopédie, plus de 7000 pages et fichiers, un forum,

De nombreux articles (Qualité Références) et conférences

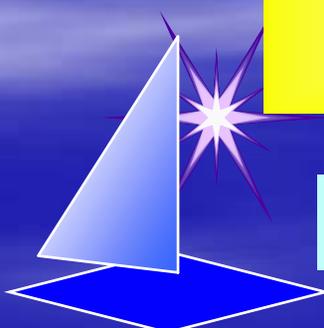
**2 blogs :** [Http://levilainpetitcanard2.blogspot.com/](http://levilainpetitcanard2.blogspot.com/) et  
<http://qualitis1.blogspot.com/>

*Une gamme complète de services homogènes et complémentaires  
pour l'amélioration de l'entreprise*

- **Management, stratégie**
- **Organisation**
- **Qualité totale, Recherche de l'excellence**
- **Certification**
- **Gestion de projet**
- **Logiciels de GED et de formation**
- **Résolution de conflits**

QUALITÉ  
FONCTIONNELLE

*Plus de 380 prestations dans des entreprises  
et administrations de toute nature*



***Humanisme et performance***

## Les causes : trop peu de valeur ajoutée... Trop peu d' « humain »

- Les démarches qualité « actuelles » (ISO, 6 sigma, EFQM...) améliorent peu comparées aux efforts fournis :
  - Beaucoup de travail de formalisation et de gestion des documents et des problèmes, beaucoup de réunions...
  - Peu de résultats au niveau des performances (chiffre d'affaires, marge...)
  - Peu utiles en interne : simple clarification, sans résolution des problèmes essentiels
  - Alourdissement du fonctionnement

Or...

Toute activité est jugée à la valeur ajoutée qu'elle apporte.  
Cela conditionne sa place dans l'entreprise  
et son soutien par la Direction et les Cadres

- Ces démarches sont « hyper-tayloriennes » alors que tout le management moderne évolue vers la responsabilisation et la participation des personnels :
  - Les « valeurs »
  - La responsabilisation des personnels, le management participatif
  - La qualité à la source
  - La motivation du personnel



Éviter que la « qualité » ne soit synonyme  
de « galère » et d'inutilité

# La solution ???

## La solution ?

Prendre du recul par rapport à la qualité :

- **Centrer la démarche qualité sur**
  - **l'amélioration, c'est-à-dire la résolution des problèmes d'organisation et de fonctionnement**
  - **La promotion des valeurs : qualité de service, le bon travail, l'entraide, la ponctualité, la confiance, le travail en équipe**
  - **Les résultats : fidélisation des clients, ventes, efficacité interne, motivation du personnel...**
- **Distinguer qualité et qualitique, évaluer la qualitique à ses résultats, éviter ses travers...**



- **Plus-value visible et concrète : gains de temps, amélioration des conditions de travail, amélioration des conditions de management, améliorations de la productivité et de la rentabilité...**
- **Adhésion des personnels et de la direction**
- **Facilité d'action et d'insertion du responsable qualité, valorisation de sa fonction**

**Le responsable qualité  
doit être un « apporteur de bonheur »**

***Reposons-nous  
les questions de base :***

***LA QUALITÉ :***

***Qu'est-ce ?***

***Pourquoi ?***

***Depuis quand ?***

***Qui la fait ?***

***Pourquoi des démarches qualité ?***

***Qu'est la « QUALITIQUE » ?***





## Amélioration du chiffre d'affaires :

- Qu'est-ce qui fait quitter des clients ?
- En quoi les « concurrents » sont-ils plus attrayants ?
- Qu'est-ce qui peut améliorer notre image ?
- Qu'est-ce qui fait courir des risques importants ?

## Amélioration du fonctionnement interne :

- Qu'est-ce qui nuit au bon fonctionnement, fait perdre du temps, gêne le management... ?
- Qu'est-ce qui fait baisser la motivation des personnels (terrain, cadres, management) ?

## Amélioration de la rentabilité :

- Y-a-t-il des frais et des pertes d'argent qu'on pourrait réduire ?
- L'efficacité et la productivité de certaines activités pourraient-elle être accrues ?

## Insertion sociétale :

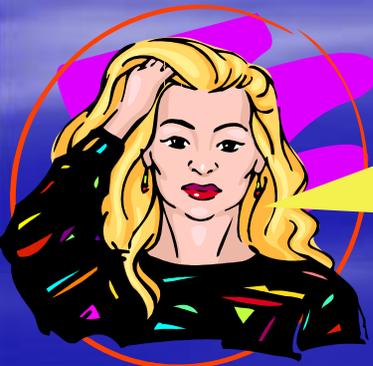
- Y-a-t-il des risques vis-à-vis de la réglementation ?
- Serait-il utile d'améliorer les relations avec les partenaires extérieurs (voisinage, collectivités, pouvoirs publics...) ?
- Serait-il utile de renforcer la protection de l'environnement, l'Hygiène et sécurité ?

⇒ **Quelles sont les améliorations utiles ?**  
**Ce sont les objectifs « qualité »**

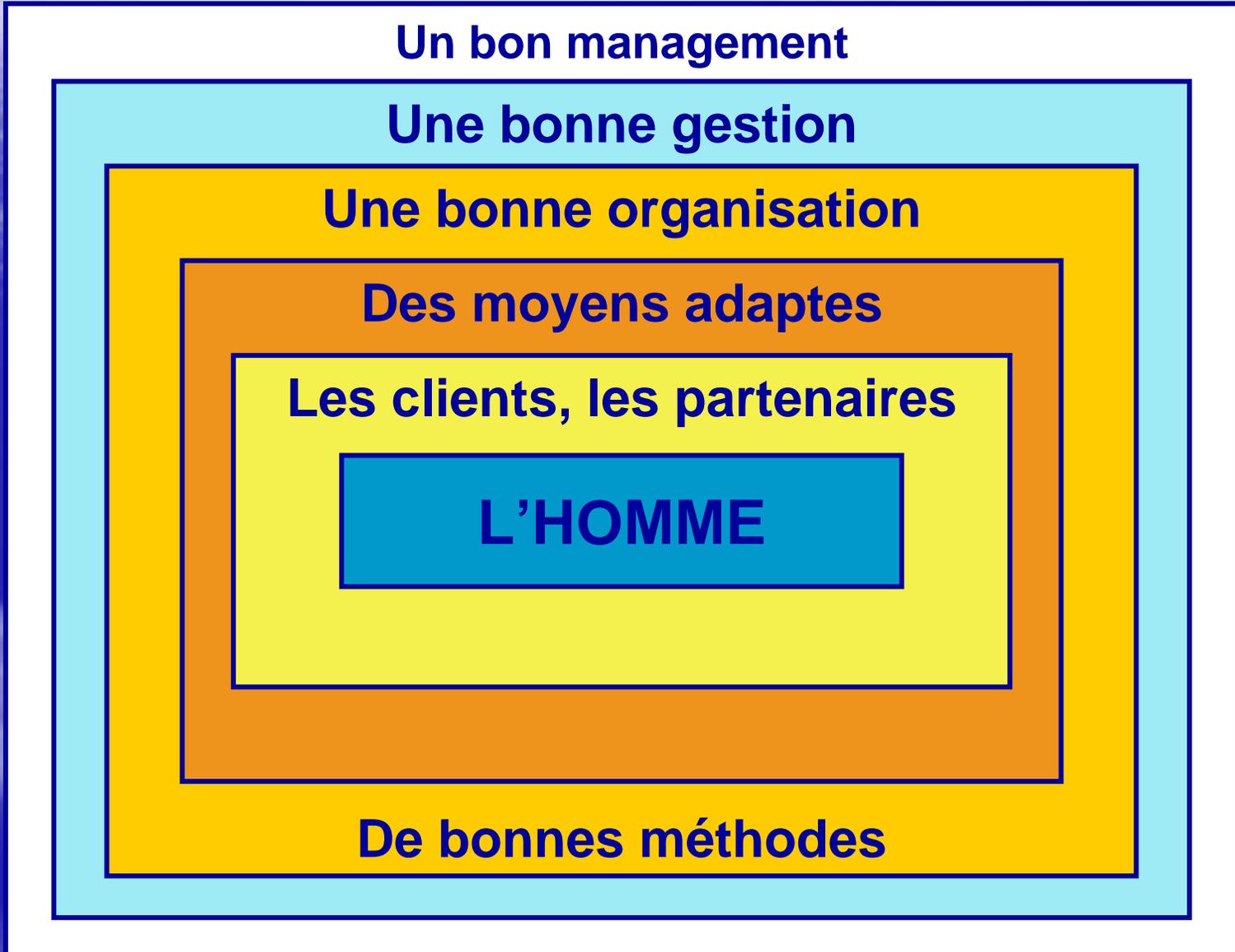
# Les caractéristiques d'une « bonne » démarche qualité

## 10 règles d'or...

- Viser l'amélioration des objectifs opérationnels (et non la conformité ou la qualité par elle-même...)
- Agir en aide et en complément des opérationnels, au niveau de l'organisation et non au niveau « opérationnel »
- Traiter les problèmes que les opérationnels n'ont pas les moyens ou le temps de traiter
- Agir de façon participative
- Agir avec compétence
- Agir avec psychologie
- Agir vite et efficacement
- Rester sur le terrain
- Utiliser la puissance de l' « œil neuf »
- Respecter une éthique sans faille, montrer l'exemple...



Le responsable qualité doit devenir un « spécialiste es amélioration », agissant de façon participative, appliquant une rigueur « intelligente », sachant guider et maîtriser le changement, respectant les référentiels avec bon sens...



**1. L'assainissement général de l'organisation**

**2. La démarche récurrente, fondée sur l'amélioration permanente**

- **Avantages de la norme ISO 9001:2000 :**
  - Approche « clients »
  - Approche « processus »
  - Mesure de la qualité et amélioration permanente
- **Défauts de la norme :**
  - Axée sur la « Système de Management de la Qualité » et non sur l'entreprise elle-même
  - Confond conformité et qualité, procédures et méthodes, gestion et management
  - Oubli des aspects fondamentaux : motivation du personnel, qualité du management...
- **Avantages de la certification :**
  - Donne un objectif mobilisateur pour toute l'entreprise
  - Impose un contrôle régulier grâce aux audits du certificateur
- **Défauts de la certification :**
  - La certification est basée sur la conformité et non sur la qualité : elle ne donne pas de garanties de qualité et ne présente donc qu'un faible intérêt commercial
  - Les audits de certification portent sur la conformité formelle et imposent un formalisme élevé

**La bonne solution : se servir de la mise à plat de l'organisation pour apporter un maximum d'améliorations, sans se référer au texte de la norme, en se faisant aider par un cabinet spécialisé pour la conformité**

**La démarche de certification peut alors apporter des améliorations considérables en peu de temps**

- **L'écrit est indispensable : L'oral est peu fiable et peu pérenne : l'écrit « consolide », sert de « référence »...**
- **Mais l'écrit consomme de l'énergie, cloisonne et rigidifie (la tenue à jour est essentielle)**
- **L'écrit n'est pas un bon support de communication**



**80 % de l'entreprise fonctionne bien**



**Les démarches qualité formalisent d'habitude ce qui fonctionne bien et n'ont plus le temps pour améliorer ce qui fonctionne mal**  
➔ **Faible valeur ajoutée et faible utilité**

- 
- **S'axer sur l'utile : exemple :**
    - **Organisation générale : les « flous » nuisibles de l'organisation**
    - **Fonctionnement : ce qui fonctionne mal**
    - **Modes opératoires : les indications utiles aux personnels pour éviter les erreurs et travailler plus efficacement**
  - **Éviter de « décrire » : cela ne précise pas forcément l'utile et le mêle à l'accessoire**
  - **Faire des documents « outils », faciles à utiliser, satisfaisant bien les besoins du terrain**
  - **Faciliter la tenue à jour : gestion électronique des documents, auto-gestion par les services, visas à posteriori...**
  - **Maintenir des objectifs de résultats auprès des personnels et non de conformité (sauf cas critiques)**
  - **Tenir à jour et adapter en fonction des évolutions des besoins, des personnels...**

- ❖ **Le contrôle est nécessaire : la qualité repose sur un travail méthodique et rigoureux dans toute l'entreprise**
- ❖ **Mais le contrôle est démotivant et déresponsabilisant, il réduit fortement l'efficacité**
- ❖ **Il constitue un coût improductif important**
  - ➔ **L'objectif : développer la qualité à la source plus une surveillance**

- 
- **Privilégier l'obtention de la qualité « à la source » ; méthodes, formation et information, responsabilisation des acteurs, autocontrôle...**
  - **Pratiquer un contrôle « intelligent », dosé en fonction des risques réels, éviter le « pointillisme » et la rigueur « bête »**
  - **Développer les délégations et le management participatif par objectif**
  - **Responsabiliser sur les résultats et non sur les moyens ou la conformité**
  - **Tolérer les erreurs, à condition qu'elles servent de base pour l'amélioration**
  - **Développer l'autocontrôle, les groupes de réflexion qualité, les boîtes à suggestion...**

➔ Revenir aux fondamentaux de la qualité :

**Améliorer l'organisation et ce qui gêne :**

- Les ventes
- Le fonctionnement interne
- Le personnel
- La rentabilité



**Améliorer :**

- Le chiffre d'affaires et la marge
- Les conditions du travail

**Les enjeux**

**Pour l'entreprise : des gains en productivité étonnants, un fonctionnement amélioré et une pérennité accrue.**

**Pour les services : un travail plus performant et plus facile**

**Pour le responsable qualité : une « vraie » place dans l'entreprise**

**C'est aux améliorations concrètes apportées qu'on juge les actions qualité et le responsable qualité**

**La certification, la norme sont des contraintes à traiter au mieux**



# QUELQUES EXEMPLES

## Exemple : une démarche globale de remise à niveau via la certification

### Laboratoire d'analyses physico- chimiques œnologiques

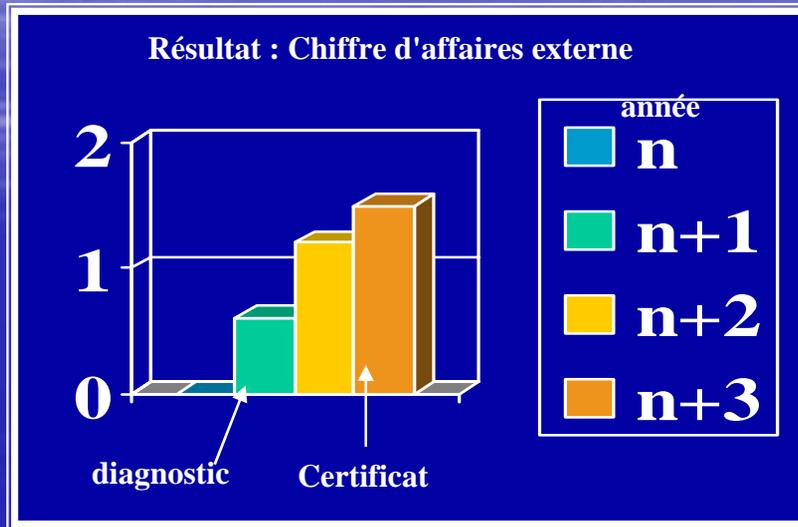
#### Situation initiale

- **Laboratoire local, qui veut quitter une grande entreprise pour devenir indépendant**
- **CA de 90 k€ pour 2 personnes**
- **Pas d'actions commerciale ou presque**
- **Pratiquement pas d'organisation mais une bonne compétence**
- **Région en crise, forte concurrence de laboratoires déjà accrédités COFRAC**

## Le diagnostic, les actions

- **Analyse du marché, Sélection du créneau le plus porteur**
- **Choix d'une image de sérieux, de compétence et de service**
- **Définition en conséquence des processus à traiter et des orientations de l'organisation :**
  - **Gros effort de méthodes au niveau des analyses**
  - **Personnalisation des Services**
  - **Effort d'image : aménagement des locaux, catalogue...**
  - **Industrialisation du "workflow" : enchaînement des travaux, gestion...**
  - **Certifications ISO 45001 et ISO 9000**
  - **Relance de l'action commerciale**

**Sans se soucier de la norme,  
garantie par les modèles documentaires  
données par le consultant puis par son suivi**



- **Durée effective de travail pour obtenir les deux certificats (hors campagnes) : 10 mois**
- **Le Laboratoire devient le n° 1 de la région**

**La certification est une excellente occasion pour progresser en profitant de la "mise à plat" de l'organisation et des processus**

## Exemple : L'amélioration de l'organisation grâce à la certification

Entreprise de négoce  
en petits équipements de garage  
(leader français et européen)  
**Objectif : Certifications ISO 9000**

### **Situation initiale**

- **Rachat par un autre groupe, incertitude stratégique**
- **Conflits internes entraînant un malaise général, avec deux « clans »**
- **Locaux peu commodes et peu agréables (bureaux exigus, entrepôt surchargé)**
- **Mauvaise réponse téléphonique**
- **Pertes sur certaines lignes de produits**
- **Problèmes de qualité sur certaines lignes de produits**

## Exemple : les actions menées

- **Modification de l'organisation commerciales avec la mise en place d'une cellule d'accueil, pour traiter les commandes courantes et "supporter" les commerciaux Grands Comptes**
- **Accord avec un grand distributeur afin de sous-traiter le commercial vers les petits comptes**
- **Mise en place de deux nouveaux entrepôts chez des transporteurs et livraisons directes des fournitures courantes**
- **Embauche d'un approvisionneur**
- **Mise en place d'une grande rigueur vis-à-vis des fournisseurs : double contrôle d'entrée, suivi des stocks, contrôle avant expédition, fiche de progrès à chaque défaut avec intervention vers le fournisseur...**
- **Déménagement pour de nouveaux locaux, plus "conviviaux"**
- **Changement de standard téléphonique**
- **Modifications informatiques : automatisation de nombreuses tâches récurrentes**
- **Intermédiation avec les personnels mécontents (ils décident de partir)**
- **Séminaires sur les relations de travail pour les personnels**
- **Séminaire sur le management pour les cadres**
- **Désignation d'une responsable qualité, embauche d'une assistante**
- **Listage des différents processus de travail et mise au net de ceux-ci par les services eux-mêmes, de façon collective et en en profitant pour apporter les améliorations nécessaires**

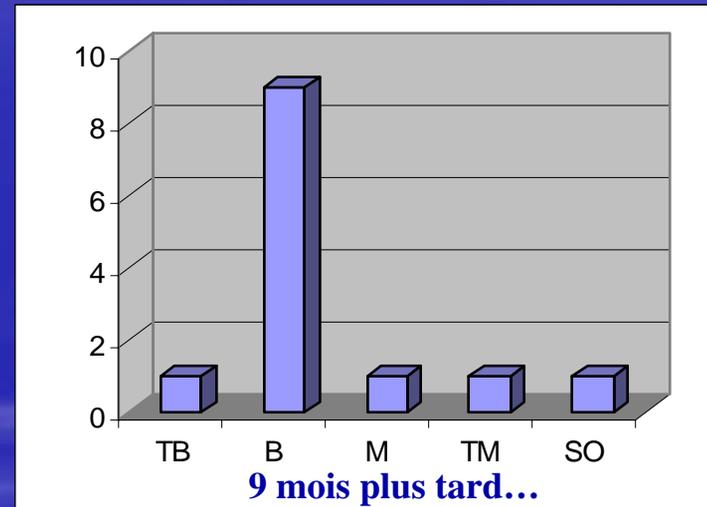
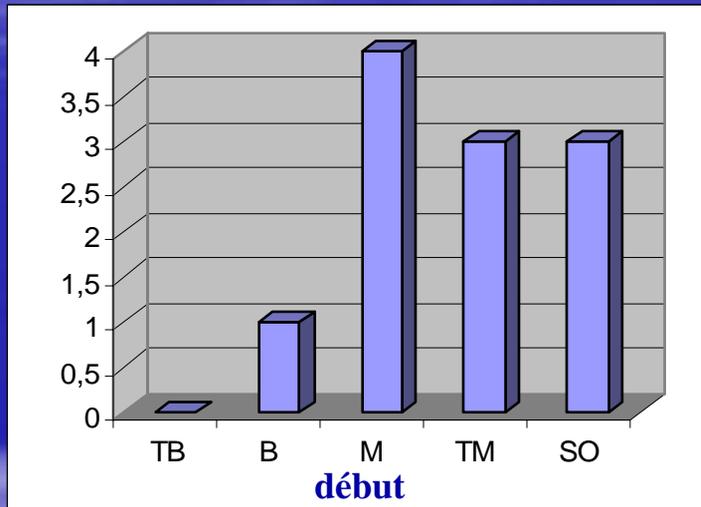
**La certification obtenue en 13 mois  
avec un rapport d'audit très élogieux  
(sans pratiquement parler de la norme pendant la démarche...)**

## *Résultats*

- **CA (année n) : + 3.5 % net**
- **Profits d'exploitation : + 15 % (hors budget certification)**
- **Réduction des volumes de saisie : - 25 %**
- **Effectif stabilisé à 15 personnes**
- **Trois entrepôts au lieu d'un**
- **Forte réduction des indicateurs de non-qualité :**
  - **taux de livraisons partielles : - 30 %**
  - **réussite des offres : de 40 % à 55 %**
  - **réduction des délais de paiements clients**
  - **problèmes clients : stabilisés entre 2 et 4 / mois (dont 80 % dus aux fournisseurs)**
  - **écarts d'inventaire : divisés par 3,3**
  - **retards fournisseurs : contenus entre 0 et 5 jours (sauf deux)**
  - **fiches de progrès : 90 % solutionnées, 55 % clôturées.**

# La motivation du personnel

## Motivation



# La motivation du personnel

## Les témoignages du personnel

### Cadre de travail

- Confort de travail
- Ce qui me plait, c'est d'aller vers l'amélioration, le confort, etc.... et d'avoir des méthodes qui vont dans ce sens.
- Aménagement dans les nouveaux locaux
- La création du réfectoire pour les pauses de midi
- Des locaux plus spacieux suite au déménagement
- Conditions de travail : plus d'espace, environnement plus fonctionnel, rangement
- Volonté commune d'améliorer le quotidien
- En amélioration au niveau du confort : plus de place, moins stressés,

### Management et motivation :

- Bon encadrement
- Le changement d'attitude manifeste du Directeur vis à vis de ses employés
- Le Directeur semble accepter le management participatif.
- ambiance de travail meilleure. Les personnels semblent, dans l'ensemble, motivés par la même envie de s'améliorer et de bien travailler
- Meilleure ambiance de travail
- (5) Amélioration de la communication entre les services et les personnes = efforts (outlook ++)
- plus de motivation.
- Bonne implication de tous les acteurs, tant sur le plan commercial que qualité
- Plutôt positif en terme de résultats généraux

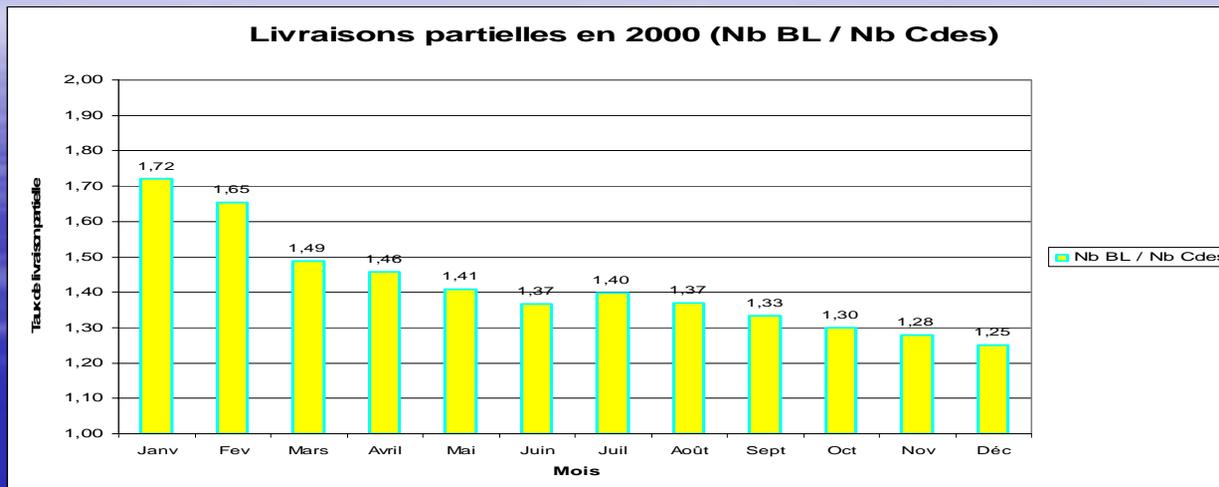
### Organisation :

- Meilleure organisation : plus d'efficacité
- Je pense que dans quelques temps et grâce aux méthodes nous serons beaucoup plus efficace
- Bon fonctionnement avec la mise en place des méthodes,

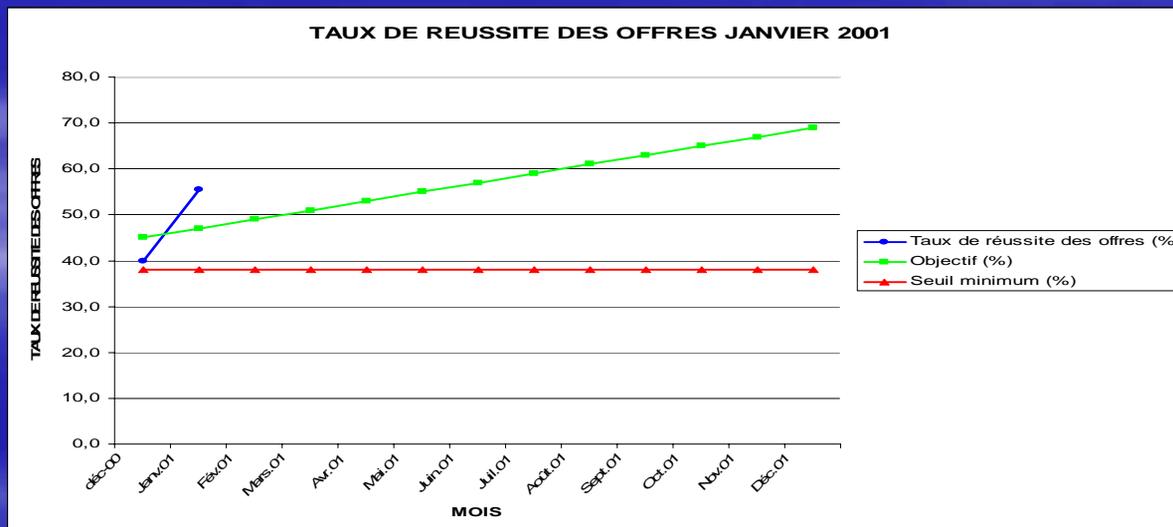
### Personnel

- L'embauche assez rapide de nouvelles personnes aux postes vacants
- La motivation du personnel à travers les augmentations de salaire et les primes

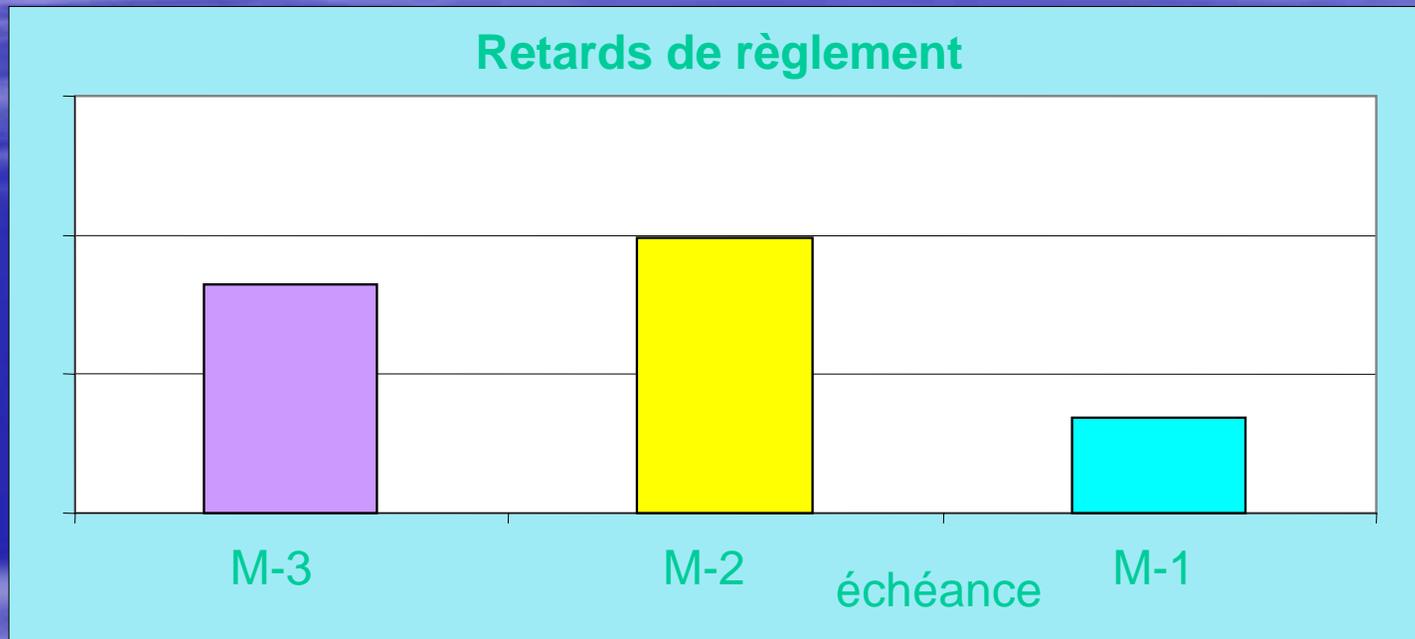
# Livraisons partielles



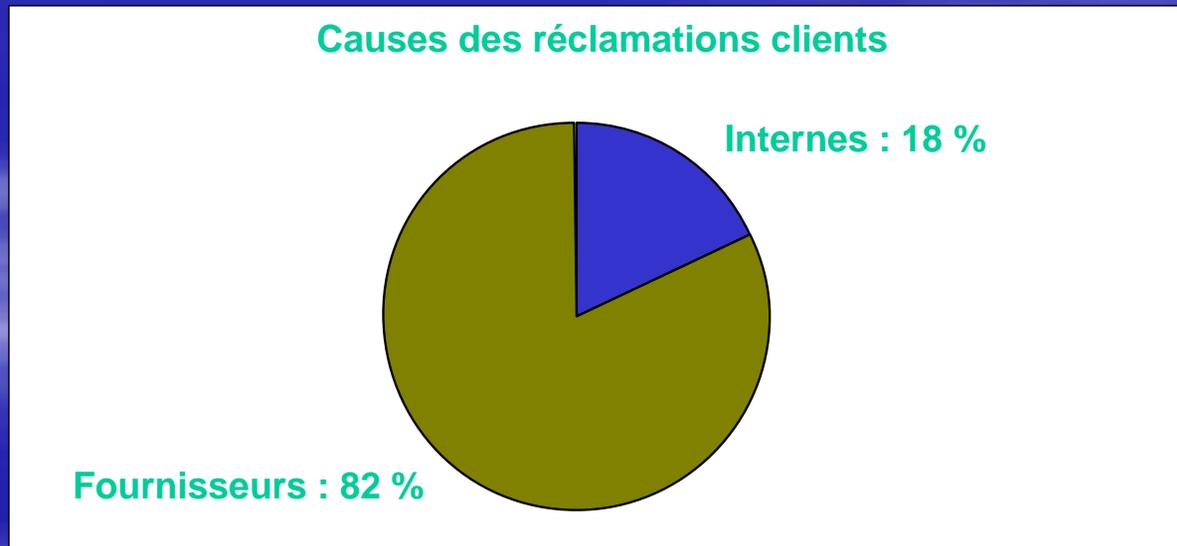
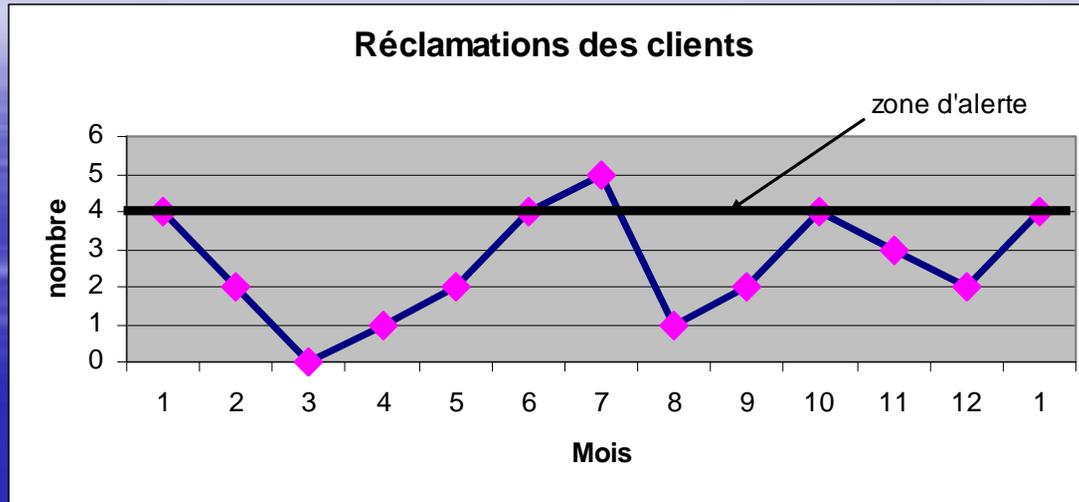
## La réussite des offres



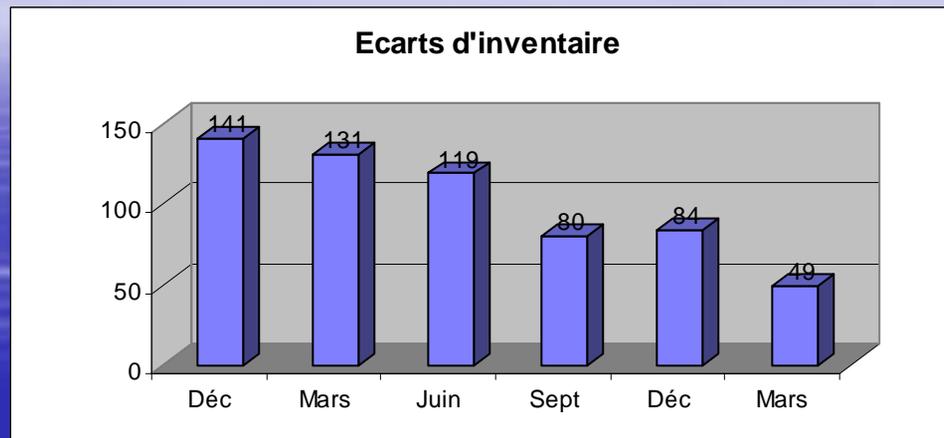
# Les retards règlements clients



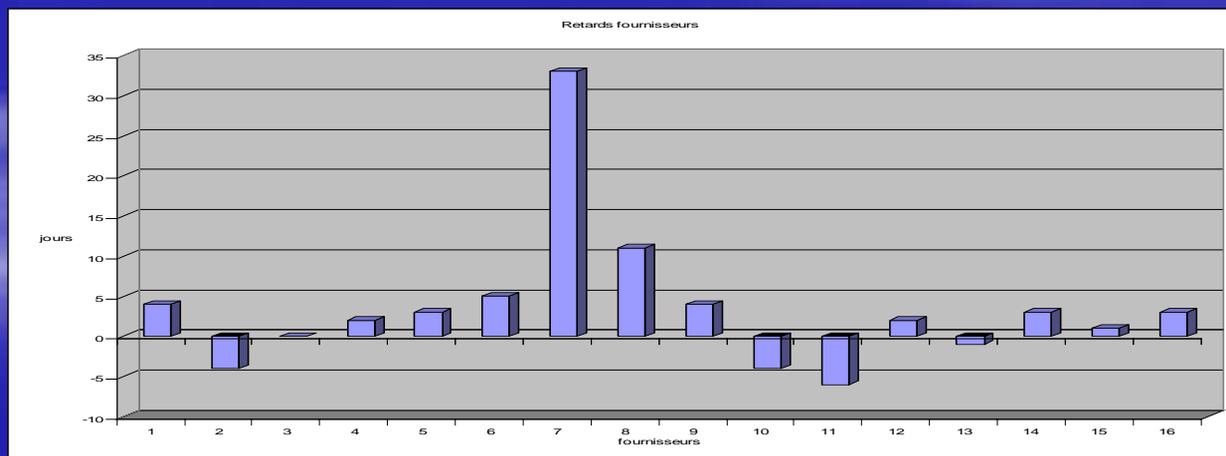
# Les incidents clients



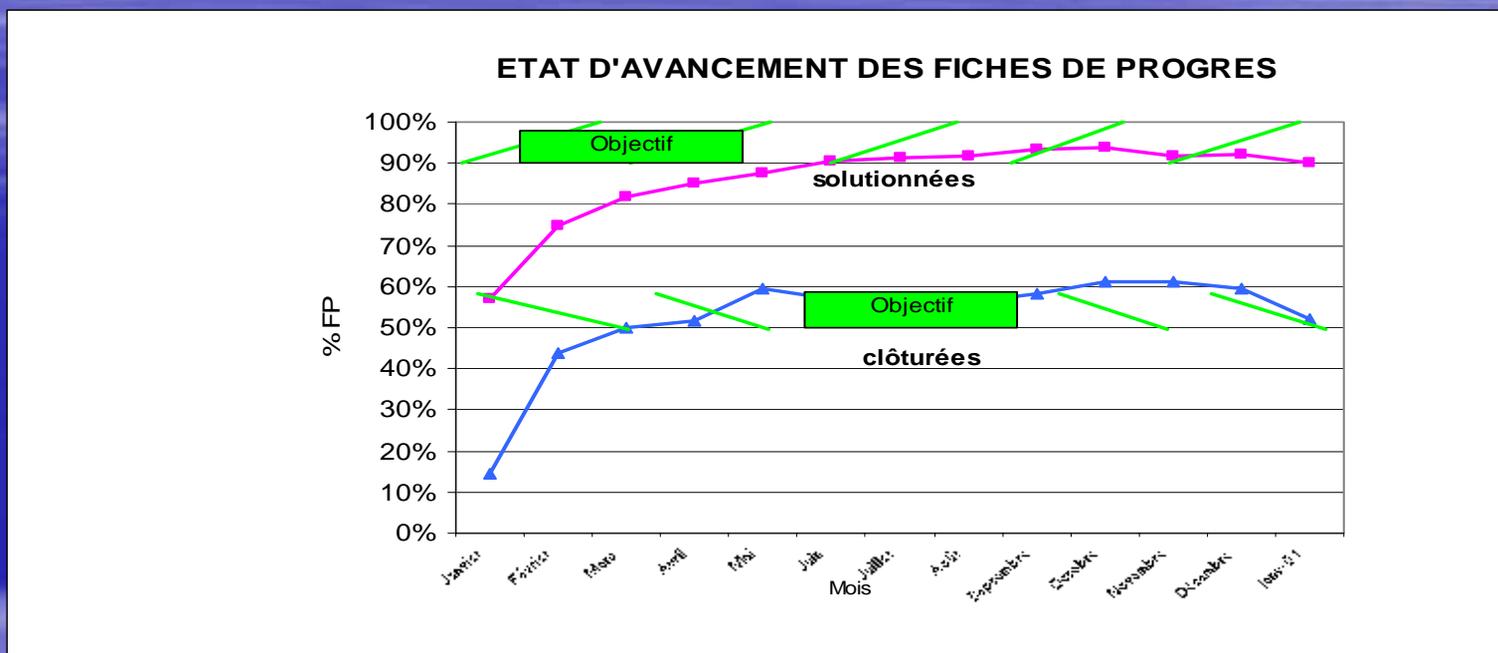
## Les écarts d'inventaire



## Les retards fournisseurs



# Les fiches de progrès



## Exemple : Une démarche d'amélioration permanente

Fonderie en alliages cuivreux  
Leader européen

Entreprise adaptée faisant  
travailler des handicapés

(voyages au cœur de la qualité, voir sur le site)

### **L'homme est placé au centre du management**

- **Répartition en petites équipes autonomes, responsables de leur activité : contact direct avec le client → adaptation permanente aux évolutions de ses demandes, forte réactivité**
- **Les « fonctionnels » sont au service des équipes → résolution rapide des problèmes**
- **Mise en exergue des valeurs : entraide et coopération, qualité du travail, service au client... → agrément de travail et efficacité**
- **Sensibilisation et forte implication du personnel aux enjeux et risques du marché → adaptation aux évolutions du marché**
- **Appel permanent aux suggestions d'améliorations, valorisation des auteurs des meilleures idées → amélioration permanente**
- **Outils « qualité » : indicateurs, réunions hebdomadaires, traitement des problèmes, 5S, formations au management des encadrants...**

# Exemple : redressement d'une entreprise de production

- 1. Sensibiliser le personnels sur les problèmes de l'entreprise**
- 2. Partitionner l'atelier en petites unités ou villages, développer le sentiment d'appartenance à l'équipe et les valeurs**
- 3. Réaliser les 5S : « ORDRE » : *Ordonner, Ranger, Dépoussiérer, Découvrir des anomalies, Rendre évident, Etre rigoureux***
- 4. *Engager la démarche d'amélioration permanente, Mini-projets***
- 5. *Rendre les équipes autonomes, les placer au centre de l'Usine***

# Exemples d'améliorations couramment apportées

## Qualité externe

- amélioration de toutes les interfaces : téléphone, accueil, catalogue...
- offre de services supplémentaires simplifiant les travaux du client : étiquetage, gestion de stock, expéditions directe...
- "cocooning" client : interlocuteur unique, service personnalisé...
- effort d'image
- renforcement et restructuration de l'action commerciale
- fidélisation : information régulière du client, "club"
- enquêtes clients, etc.....

## Qualité interne

- amélioration de l'organisation dans les différents services : Direction, commerciaux, études, production, stocks/magasin, logistique...
- résolution de conflits, améliorations des relations de travail (pour la Direction et pour le personnel)
- mise en place d'une gestion informatique des documents
- aide à la modernisation de l'informatique et à la mise en place de progiciels (GPAO, ...)
- formations bureautiques
- Amélioration de l'entrée en fonction des nouveaux
- Fiabilisation des fournisseurs, etc.....

*Un œil extérieur compétent peut faire faire des progrès décisifs*

*Passer en revue les « interfaces » avec les clients et partenaires :*

- Image
- Prospection
- Relationnel
- Produits et services offerts
- Offres
- Traitement des commandes
- Téléphone, fax, e-mail
- Site internet
- SAV...

- *Qu'est-ce qui ne va pas très bien ?*
- *Que font de mieux les concurrents ?*
  - *Que pourrait-on améliorer ?*

**Doser en  
fonction de  
l'intérêt pour  
l'entreprise**

*Comment ?*

- Suivi et rencontres avec les clients
- Exploitation des problèmes : plaintes, pannes, clients et marchés perdus...

**Le responsable qualité doit rester au contact des clients  
et des personnels qui les fréquentent**

# L'amélioration de l'organisation structurelle

**L'objectif : le bon fonctionnement général (et non la formalisation)**

**Les ennemis et les remèdes :**

- **Le flou organisationnel : on ne sait pas qui fait quoi**
  - préciser
- **Ceux qui ne respectent pas leurs responsabilités**
  - fiche de poste, objectifs, entretiens annuels...
- **Le formalisme (l'écrit rigidifie et consomme beaucoup d'énergie)**
  - n'écrire que ce qui est réellement utile, considérer les documents comme des outils
- **Les lourdeurs administratives**
  - les alléger
- **Le cloisonnement**
  - approche projet, approche processus, le réseau de communication, les réunions inter-services, les « pots »...
- **Les conflits**
  - médiations, rencontres entre les acteurs, séparation des acteurs...

**Un processus est un enchaînement d'activité finalisé, qui implique généralement plusieurs services**

**Les intérêts principaux de l'approche processus sont :**

- **Remobiliser les partenaires impliqués autour des objectifs communs**
- **Renforcer l'esprit d'équipe, contrecarrer le cloisonnement**
- **Traiter les problèmes aux interfaces entre services**

**Il faut traiter en priorité les processus à problèmes**

## **A éviter !**

- **Se borner à décrire les processus**
- **Passer trop de temps sur les processus qui fonctionnent bien**
- **Rajouter des documents sans utilité réelle**
- **Créer une double hiérarchie**

- **En premier lieu : ne pas se borner à signaler les problèmes ou à faire des fiches : AGIR !**
  - *Les méthodes*
- **Suivre le fonctionnement et détecter les problèmes**
- **L'action directe**
- **Dans le cas d'une non-qualité « diffuse » (dysfonctionnements divers et variés, mauvaise implantation de la qualité, mauvaise organisation, mauvais état d'esprit...) : Démarche globale avec éventuellement une certification**
- **Améliorations ponctuelles : Les groupes de travail (groupes de projet qualité)**
- **Les audits internes**

# Suivre le bon fonctionnement et détecter les problèmes

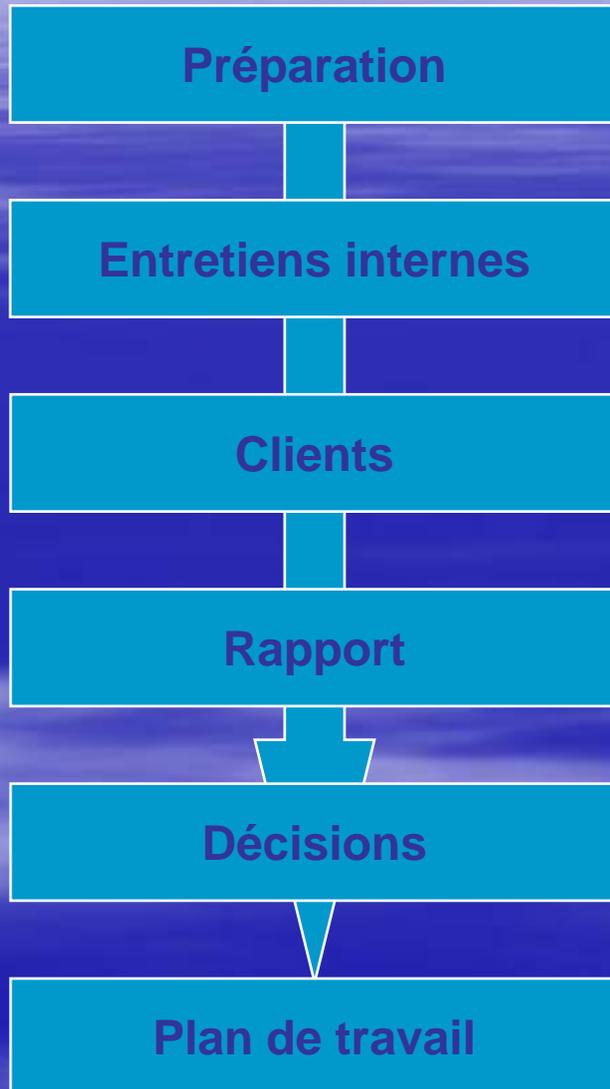
- **Suivre le fonctionnement : Cahiers de poste, BL, fiches suiveuses... Aller souvent sur le terrain**
- **Cumuler le rôle de responsable qualité avec un poste « opérationnel »**
- **Mettre en place une boîte à suggestions**
- **Rencontrer des clients**
- **Rester à l'écoute des responsables**
- **Rester à l'écoute des personnels**
- **Réaliser des enquêtes périodiques auprès des clients et du personnel**
- **Réaliser des diagnostics participatifs d'amélioration**
- **Cas difficiles : Faire appel à des consultants extérieurs**

**Une fois un problème identifié...**

- ❖ **Traiter rapidement et efficacement**
- ❖ **Traiter de façon participative**
- ❖ **Savoir surmonter les obstacles**
- ❖ **Savoir éviter les erreurs...**



# Le diagnostic participatif d'amélioration



Prendre connaissance de l'activité  
Questionnaire auprès du personnel  
Information technique  
Connaître les problèmes

Comprendre l'activité  
Examiner les problèmes  
Etudier les solutions

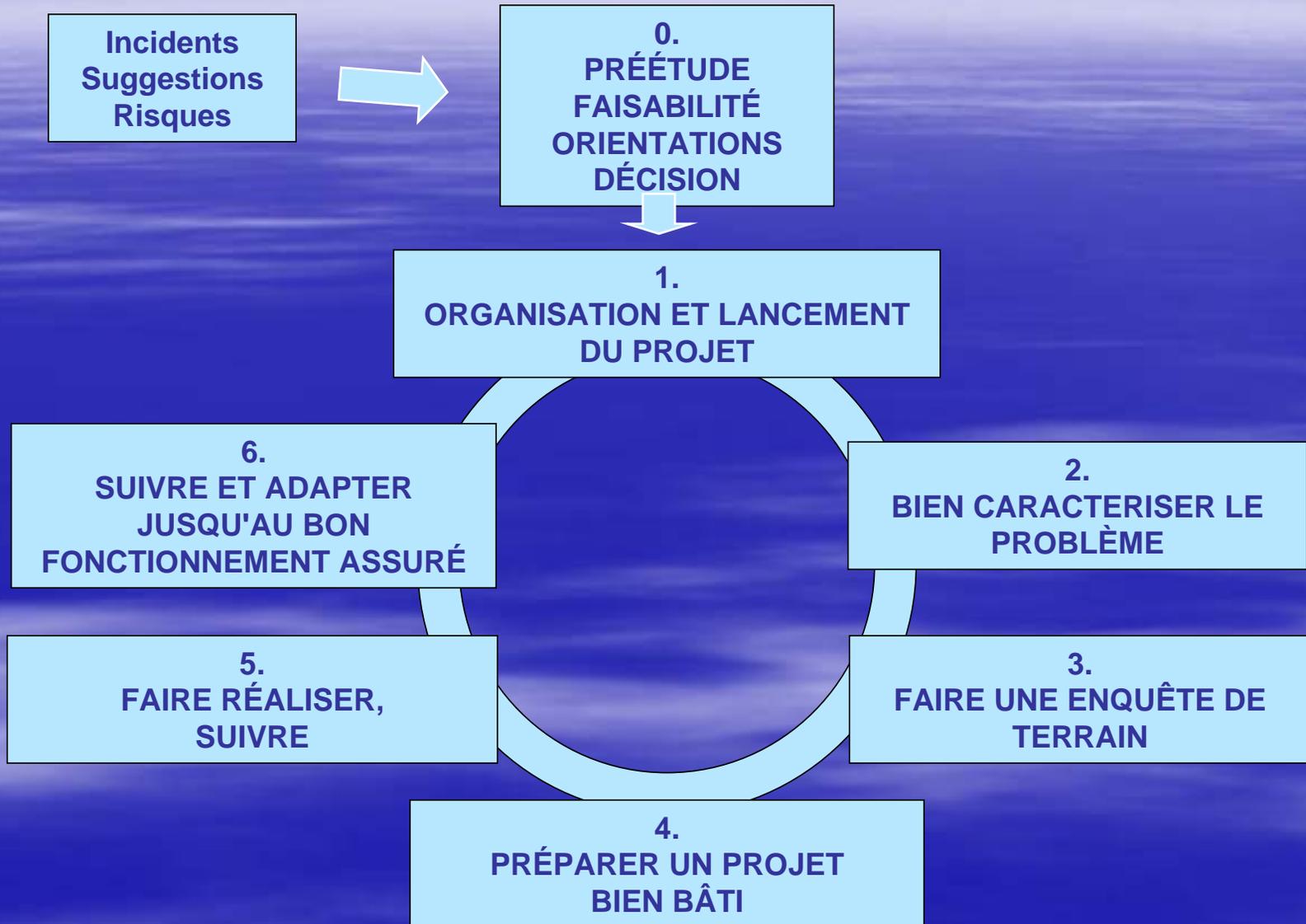
Comprendre les problèmes  
Etudier les solutions  
Évaluer les concurrents

Exposer les problèmes et esquisser les solutions  
Proposer des décisions argumentées

Direction : Profiter de la démarche pour améliorer au maximum

Désigner des "chefs de projet"  
et fixer des objectifs précis  
Phase de lancement

# Les groupes de travail



# Les conditions de la réussite ?

- ❖ **Objectif principal : renforcer l' « esprit qualité » et améliorer le fonctionnement**
- ❖ **Se situer dans la stratégie de l'entreprise**
- ❖ **Être efficace : améliorer réellement et rapidement**
- ❖ **Être pragmatique et concret :**
  - ❖ **Éviter les précautions et lourdeurs inutiles**
  - ❖ **Appliquer une rigueur intelligente**
- ❖ **Être complémentaire et non concurrent des « opérationnels »**
  - ❖ **Reconnaître le travail des autres Services**
  - ❖ **Se positionner en « aide »**
  - ❖ **Agir sur l'organisation et non sur l'opérationnel**
- ❖ **Agir avec compétence et efficacité**
  - ❖ **Se former sur les domaines abordés**
  - ❖ **Faire appel aux expertises nécessaires**
  - ❖ **Faire appel à « l'œil extérieur »**
- ❖ **Se remettre en cause en cas de difficulté**

# CONCLUSION

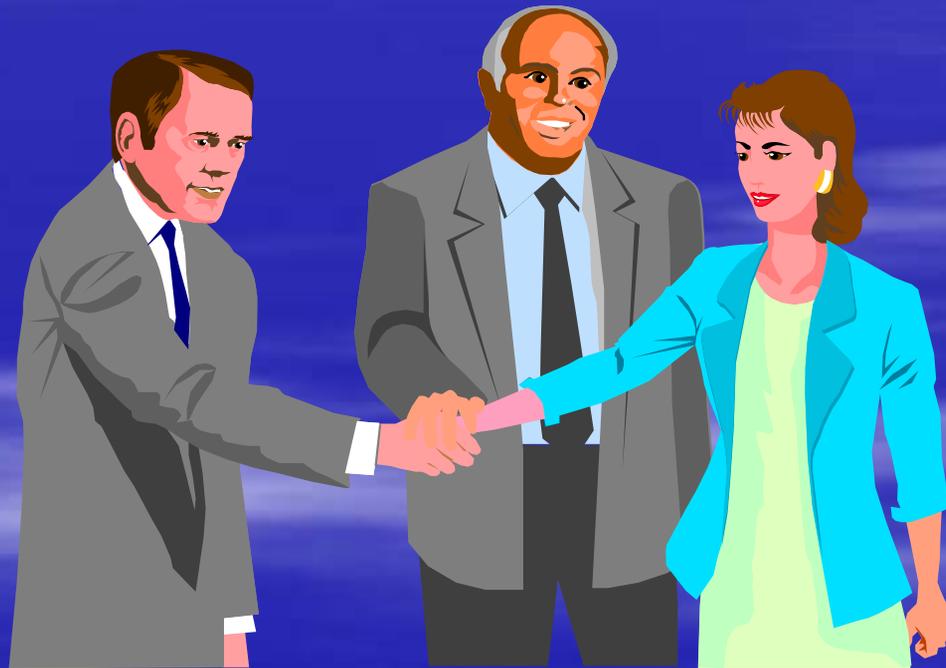
Dans ces conditions,  
la démarche qualité apporte :

- Une amélioration des performances (amélioration des processus)
- Une amélioration des ventes (satisfaction des clients)
- Une amélioration du fonctionnement interne (résolution des dysfonctionnements)
- Une amélioration des conditions de travail (idem)
- Une valorisation du responsable qualité (forte valeur ajoutée de son action)



**Que du bon !**

# FIN !

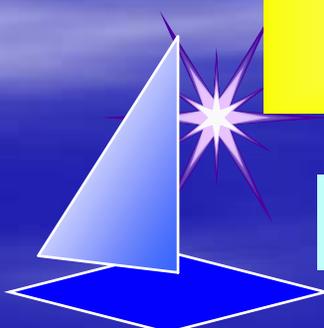


*Une gamme complète de services homogènes et complémentaires  
pour l'amélioration de l'entreprise*

- **Management, stratégie**
- **Organisation**
- **Certification**
- **Qualité totale, Recherche de l'excellence**
- **Gestion de projet**
- **Logiciels GED / formation**
- **Résolution de conflits**

**QUALITÉ  
FONCTIONNELLE**

***Un site Internet plein de bonnes idées !***



***Le partenaire de votre réussite***