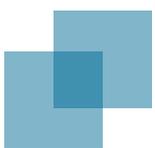




La qualité, levier de performance des PME de services

Guide pratique - Édition 2016



Préface



Dans un monde concurrentiel où les acteurs économiques sont de plus en plus interdépendants et leurs relations de plus en plus complexes et évolutives, les entreprises ont besoin de s'appuyer sur une organisation optimisée, un engagement fort de leur personnel et des relations de confiance avec leurs partenaires pour être performantes et proposer des services de qualité à leurs clients. La diffusion des démarches d'excellence opérationnelle, et notamment des démarches qualité, au sein du secteur des services, constitue incontestablement un moyen de répondre à ces enjeux majeurs.

En effet, les entreprises ayant mis en œuvre ces démarches témoignent des bénéfices obtenus en termes de compétitivité hors-prix, de maîtrise du pilotage de leurs activités, ainsi que sur l'amélioration de leurs relations tant externes (clients, fournisseurs) qu'internes auprès de leurs collaborateurs. De plus, la mise en œuvre d'une démarche d'excellence opérationnelle s'appuie désormais sur des référentiels simplifiés et orientés sur la valeur ajoutée apportée à l'ensemble des parties prenantes.

La Commission nationale des services (CNS) permet aux acteurs impliqués dans le développement des activités de services d'échanger, de dialoguer, de définir et proposer des stratégies et des actions pour que les entreprises de services s'adaptent à leur environnement, imaginent les services du futur et qu'ainsi, elles continuent à être un des principaux moteurs de la croissance de l'économie française. Consciente de l'importance de promouvoir l'excellence opérationnelle dans les services, notamment par la diffusion d'outils pratiques et concrets, la CNS s'est dotée d'une section thématique dédiée à ce sujet.

Le guide « qualité dans les services », qui vise à sensibiliser les entreprises de service aux enjeux de la qualité constitue l'une des premières concrétisations du travail de cette section. Il témoigne de la parfaite synergie entre les actions déployées par la Direction générale des entreprises, qui a pris l'initiative d'élaborer ce guide, et de la CNS qui a souhaité l'enrichir et s'associer à sa promotion. Ce travail mêlant expertises et témoignages croisés, donne aux entreprises de services un document de référence et je ne doute pas qu'elles sauront l'exploiter à leur profit et à celui de l'excellence des services à la française.

Christian Nibourel,

Vice-président de la Commission nationale des services.
Président d'Accenture France et Bénélux

Objectifs de ce guide ?

Les dernières années ont été marquées par une transformation rapide des conditions dans lesquelles les entreprises exercent leur activité. Afin de rester compétitives, les entreprises de services, tout comme celles dont l'activité essentielle est industrielle, s'efforcent de répondre aux besoins et attentes de leurs clients tout en réduisant leurs coûts.

La compétitivité d'une entreprise se traduit par sa capacité à faire face à la concurrence, c'est-à-dire à maintenir et à accroître ses parts de marché. La satisfaction et la fidélisation des clients représentent donc un enjeu majeur pour toute entreprise voulant maintenir et améliorer sa compétitivité.

La satisfaction des clients est au cœur de la démarche qualité qui constitue un facteur de mobilisation interne autour de trois enjeux indissociables :

- **Commercial** : la satisfaction des clients ;
- **Organisationnel** : l'efficacité optimale de l'organisme axée sur la simplicité et le pragmatisme des outils mis en œuvre, la performance de l'entreprise, sa stratégie et l'innovation ;
- **Humain** : la motivation de tous les acteurs et collaborateurs vers un même objectif.

En partenariat avec la Commission nationale des services, la Direction générale des entreprises (DGE) a réalisé ce guide, qui se veut à la fois opérationnel et pédagogique, afin de sensibiliser les différents acteurs au sein des **TPE et PME de services** à l'intérêt de la mise en œuvre de démarches qualité.

A travers des cas concrets, il s'agit de montrer que les TPE et PME de services ont tout intérêt à considérer la qualité comme un élément essentiel au fonctionnement et à la performance de leurs structures.

Pour qui ?

Ce guide s'adresse aux dirigeants et aux salariés de TPE / PME de services.

Sommaire

<i>Partie 1 : Pourquoi s'engager dans une démarche qualité ?</i>	<i>4</i>
<i>Partie 2 : Comment lancer la démarche ?</i>	<i>9</i>
- Identifier les besoins et exigences clients	11
- Vérifier que l'organisation permet de répondre aux besoins clients	12
- Elaborer un plan d'actions et mobiliser les ressources nécessaires	13
- Evaluer l'atteinte des objectifs et en assurer un suivi	14
- Développer les facteurs clefs de réussite	15
- Valoriser son engagement qualité	16
<i>Partie 3 : La qualité en pratique : des entreprises témoignent</i>	<i>17</i>
- Conseil	18
- Ingénierie	23
- Formation professionnelle	30
- Publicité	35
- Services informatiques	38
- Nettoyage	45
<i>Partie 4 : Pour aller plus loin</i>	<i>48</i>
- Vos interlocuteurs	49
- Les signes de reconnaissances	49
- Le Prix France qualité performance	50
- La qualité dans les services à la personne	50
- Esprit de service France	51
- Liens utiles	51
- La Commission nationale des services	52
<i>Remerciements</i>	<i>53</i>
<i>Glossaire</i>	<i>54</i>

PARTIE 1

POURQUOI S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE
QUALITÉ ?

Un petit test pour commencer...

Commercial

- Interrogez-vous régulièrement vos clients sur leur satisfaction ?
- Diffusez-vous et analysez-vous les résultats de ces enquêtes en interne et en externe ?
- Des actions correctives sont-elles mises en place pour répondre aux réclamations de vos clients et fournisseurs ?
- Avez-vous mis en place des actions de communication pertinentes sur la qualité et le caractère innovant de vos prestations, la proximité de votre service... ?

Organisationnel

- Faites-vous un point régulier avec votre équipe sur le fonctionnement de votre structure (difficultés rencontrées, points forts, points faibles, plan d'actions...)?
- Les missions et responsabilités des membres de l'équipe sont-elles clairement définies, de même que le fonctionnement de votre organisation ?
- Revoyez-vous la stratégie de votre entreprise périodiquement ?
- Avez-vous mis en place des indicateurs de performance et les suivez-vous ?

Humain

- Votre équipe est-elle sensibilisée à l'enjeu d'une démarche qualité ?
- Vos nouveaux salariés sont-ils accompagnés lors de leur prise de poste (accueil, intégration) ?
- Partagez-vous avec vos collaborateurs des moments privilégiés pour échanger sur les conditions de travail, les suggestions d'amélioration, les besoins en formation...et prenez-vous en compte leurs suggestions ?

Trop de « non » à ces questions ?

Tournez la page, la suite devrait vous intéresser...

Qu'est-ce qu'une démarche qualité dans les TPE et PME de services ?

« La qualité est une démarche d'amélioration continue qui vise à améliorer la compétitivité de l'entreprise de manière durable en alliant efficacité et efficience afin de délivrer des produits ou des services répondants aux attentes du marché et des clients »

L'ensemble des parties prenantes (direction de l'entreprise, collaborateurs, clients, fournisseurs) est associé à cette démarche qui s'inscrit dans la stratégie et dans la culture de l'entreprise.

Elle peut être mise en œuvre dans tout type de structure quelle que soit sa taille et ses moyens. Elle offre à la fois un cadre de fonctionnement, de pilotage et de management au service de la compétitivité de l'entreprise.

Une démarche qualité a pour but de :

- Satisfaire et fidéliser les clients ;
- Consolider et améliorer le fonctionnement en interne.

Quels sont les enjeux ?

- Commercial

- o Améliorer la qualité de service ;
- o Se différencier par rapport à la concurrence ;
- o Démontrer son engagement auprès de ses clients et des autres parties prenantes ;
- o Etre en mesure de répondre à des exigences (clients, institutionnels...).

- Organisationnel

- o Développer sa capacité à s'organiser en interne (efficacité opérationnelle, gestion et anticipation des risques...);
- o Se concentrer sur la création de valeur ajoutée ;
- o Maîtriser les coûts ;
- o Disposer d'une organisation solide permettant d'innover.

- Humain

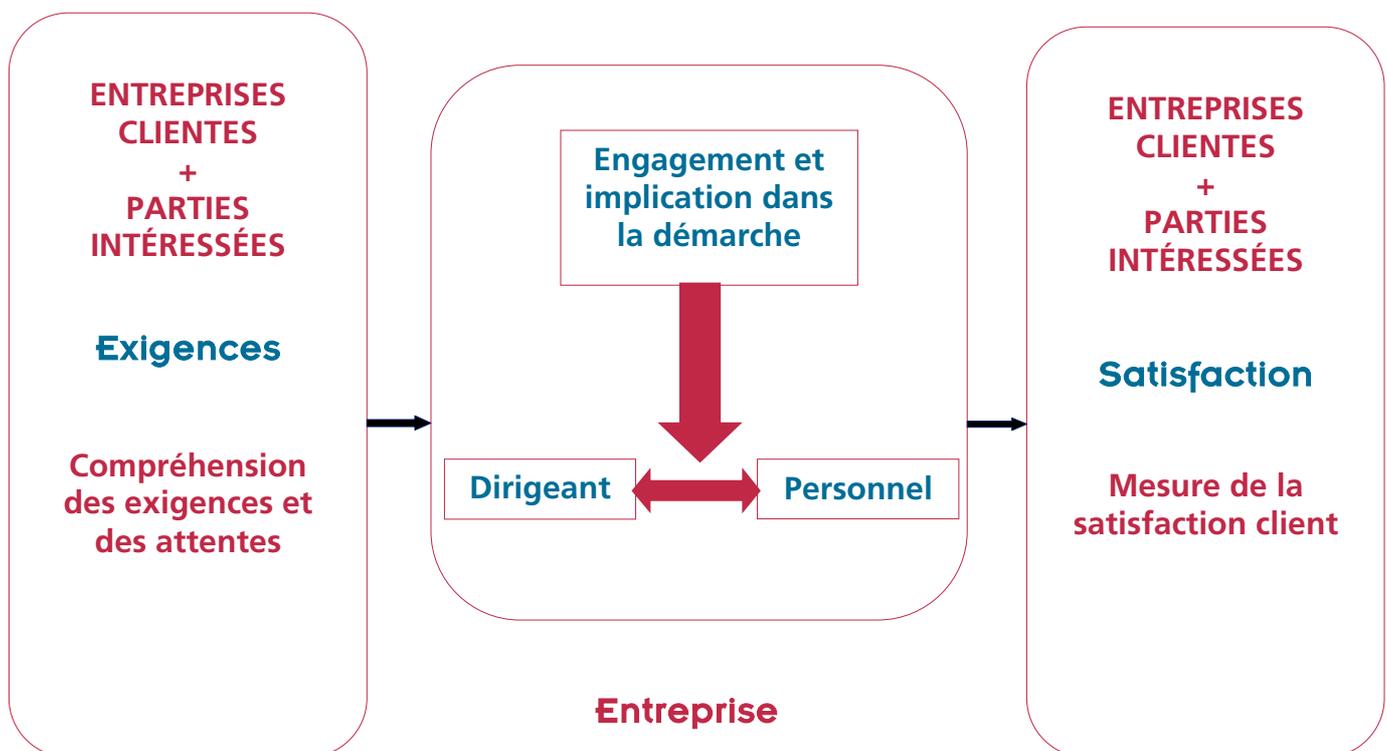
- o Mobiliser, écouter et échanger avec les collaborateurs ;
- o Maintenir et enrichir les compétences ;
- o Harmoniser les pratiques, avoir une traçabilité de l'information montante et descendante et partager les retours d'expériences ;
- o Développer la réactivité.



Les caractéristiques des services aux entreprises

- Le service est immatériel et n'est pas stockable ;
- La demande varie selon le client ;
- Il est difficile de contrôler la qualité du service rendu avant et pendant sa réalisation ;
- Il est important que le client soit impliqué dans le processus de production de la prestation ;
- Le capital humain et les relations externes/internes sont prépondérants ;
- La proximité entre le collaborateur et le client est prégnante ;
- Le collaborateur en contact avec le client véhicule l'image de l'entreprise.

Qui est concerné par la démarche ?



La démarche qualité est une **démarche collaborative** incluant l'ensemble des parties prenantes, en externe et en interne :

En externe, elle permet de renforcer la relation avec les clients, les fournisseurs, les collectivités, les acteurs institutionnels...

En interne, elle concerne tous les membres de l'entreprise (équipe de direction, collaborateurs) et contribue à la cohésion du groupe vers un objectif commun.

PARTIE 2

COMMENT LANCER LA DÉMARCHE ?

La définition de l'identité de l'entreprise (ses valeurs, son secteur d'activité, ses orientations, ses investissements...) ainsi que le parcours client, avant, pendant et après son contact avec cette dernière font partie des analyses préalables à la mise en œuvre de toute démarche qualité.

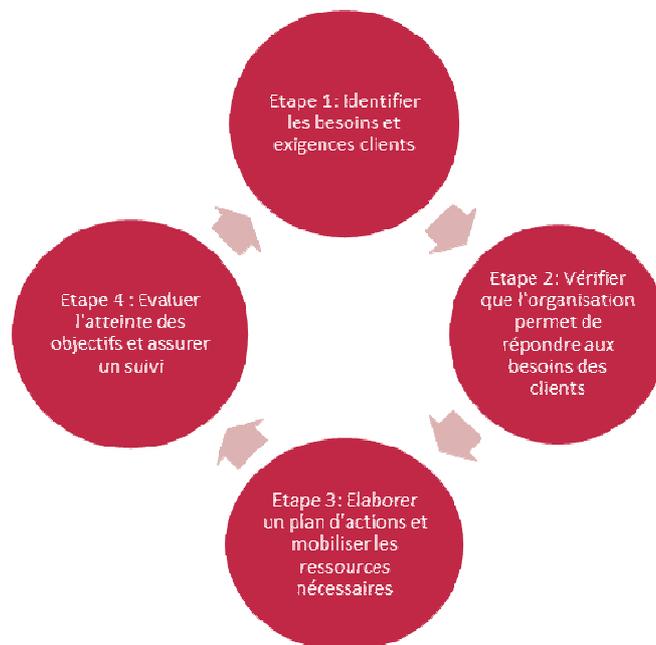
La démarche qualité se construit comme un projet de management avec des moyens et des outils adaptés à la situation de l'entreprise en lien avec sa stratégie et ses objectifs. Elle comporte deux grandes étapes :

- la construction et la mise en œuvre du projet ;
- le développement et/ou l'entretien d'une culture d'amélioration continue en lien direct avec la stratégie de l'entreprise.

L'amélioration continue en 4 étapes

- Disposer de questionnaires permettant le recueil de l'avis des clients ;
- Utiliser les retours d'expériences (succès, échecs..) ;
- Garder une trace écrite des échanges avec le client ;
- Disposer de supports/outils (cahier des charges type, check-list..) aidant à la rédaction d'une offre de service ;
- Dresser un état des lieux des exigences (normatives, réglementaires, institutionnelles...) à respecter.

- Suivre le déroulement des actions engagées (tableaux de bords, d'affichages...) ;
- Effectuer un bilan régulier des actions et communiquer sur les progrès (mails, affichages, points réguliers..).



- Définir les rôles et responsabilités de chacun ;
- Réaliser un organigramme de l'entreprise ;
- Identifier les ressources disponibles ;
- Schématiser l'enchaînement des activités au sein de l'entreprise.

- Echanger avec les collaborateurs pour faire émerger les idées d'amélioration de l'organisation (réunions, boîtes à idées, élaboration d'indicateurs simples d'utilisation...) ;
- Définir les actions et les moyens à y affecter (calendrier prévisionnel, planification des tâches, ressources mobilisées, personnes sollicitées...) ;
- Assurer la circulation de l'information de façon claire et transparente.

FICHE PRATIQUE N°1

Etape 1 : Identifier les besoins et exigences clients

Commercial

Echanger avec le client sur les perspectives d'évolutions de ses besoins ;

Exploiter les nouvelles technologies et maîtriser les nouveaux canaux relationnels (internet, réseaux sociaux, blogs, forums...) pour communiquer avec le client ;

Assurer une écoute de qualité des clients ;

Recueillir et analyser les avis clients pendant et après chaque prestation (questionnaires, échanges..) sur :

- Le déroulement de la mission ;
- Les résultats obtenus au regard des objectifs initiaux ;
- La satisfaction du client par rapport à la prestation réalisée et aux « promesses de vente » affichées.

Organisationnel

Disposer d'outils/de supports/de modèles (cahier des charges type, check-list, questionnaires de retours d'expérience, guide des exigences et bonnes pratiques en terme de relation client,...) ;

Mettre en place un archivage des échanges avec le client pour assurer une gestion robuste de l'information et être réactif (fiches clients...).

Humain

Prendre en compte la dimension « humaine » de la relation (le collaborateur en contact avec le client, en tant que porteur de l'image de l'entreprise, avec ses qualités techniques et par son comportement agit sur la qualité de service) ;

Former les collaborateurs aux méthodes de relation client et aux outils/supports utilisés pour la remontée des retours d'expérience ;

Convaincre le client de l'importance de s'impliquer avant/pendant et après la production du service.

FICHE PRATIQUE N°2

Etape 2 : Vérifier que l'organisation permet de répondre aux besoins clients

Commercial

S'assurer que les personnes en contact avec le client sont en mesure de véhiculer les valeurs et l'image de l'entreprise ;

Définir les points de contact (internet, mobile, réseaux sociaux, face-à-face, et autres canaux de communication) et s'assurer du lien entre eux ;

Identifier les interlocuteurs du client et les ressources à mobiliser à chaque étape de la mission ;

S'assurer de la bonne programmation des commandes (gestion des ressources disponibles) ;

Disposer de compétences adaptées au marché et à la mission visée ;

Anticiper et traiter d'éventuelles réclamations du client.

Organisationnel

Porter à la connaissance de tous (organigramme fonctionnel, schématisation des différentes activités et de leurs liens...) les rôles et missions de chacun ;

Identifier les processus clés indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

Humain

Comprendre le contexte, les besoins et attentes en interne et externe ;

Effectuer un bilan des compétences existantes et manquantes dans l'entreprise, afin de s'assurer de leur adéquation avec le secteur visé par l'entreprise ;

Définir les rôles et missions de chacun ;

Evaluer et répondre aux besoins des collaborateurs (entretiens, formation, évolutions prévisionnelles...)

Vérifier les acquis et valoriser les compétences ;

Mettre en place un système de transmission des savoir-faire ;

Acquérir et développer les compétences au fil de l'évolution des technologies et des activités de l'entreprise.... ;

Accueillir et favoriser l'intégration les nouveaux arrivants.

FICHE PRATIQUE N°3

Etape 3 : Elaborer un plan d'actions et mobiliser les ressources nécessaires

Commercial

Communiquer en interne sur tous types de support (site internet, dépliant, réseaux sociaux...) l'avancement de la démarche ;

Proposer des solutions adaptées aux clients et aux évolutions du marché.

Organisationnel

Mettre en place une démarche d'amélioration continue de type « PDCA » :

- **Planifier (plan)** : définir les objectifs à atteindre à court et moyen terme en lien avec la stratégie ;
- **Faire (do)** : Mettre en œuvre les actions ;
- **Vérifier (check)** : Mesurer et établir un bilan de l'état d'avancement des actions ;
- **Réagir (act)** : Décider de la suite à donner → Actions.

Adopter une approche simple et pragmatique (ne pas se lancer dans la conception d'outils et de procédures complexes ;

Décrire et analyser simplement les problèmes (faits observés, impacts internes/externes, cas isolé ou problème récurrent...);

Rechercher les causes à partir d'outils d'analyse (arbre des causes, diagramme de Pareto...);

Chercher collectivement les solutions pertinentes à mettre en œuvre ;

Définir des objectifs clairs et atteignables ;

Mettre en œuvre les solutions (qui ? quoi ? quand ? comment ?) ;

Garder une trace écrite des investigations menées ;

Fonder ses décisions sur des informations fiables, précises et disponibles (indicateurs et tableaux de bord) ;

Axer son approche sur l'apport de valeur ajoutée ;

Mettre également en valeur les points forts de l'entreprise et les valoriser.

Humain

Impliquer et motiver ses collaborateurs.

Inscrire l'implication de la direction dans la démarche dans le temps ;

Informér l'ensemble des collaborateurs des objectifs de la démarche avec une approche pédagogique ;

Susciter et entretenir l'implication de tous les salariés en fixant des objectifs atteignables prenant en compte la réalité du terrain et en affectant les moyens nécessaires au projet ;

Créer des conditions de travail favorables privilégiant le contact direct, les échanges informels, la critique constructive, l'écoute et le partage par des réunions d'informations ou la constitution de groupes ;

S'appuyer sur des témoignages de démarches réussies dans d'autres entreprises.

FICHE PRATIQUE N°4

Etape 4 : Evaluer l'atteinte des objectifs et en assurer un suivi

Commercial

Piloter et exploiter les réclamations clients de manière réactive et efficace ;

S'assurer du respect des « promesses vendues » ;

Communiquer sur les résultats obtenus par la démarche auprès de ses clients et de ses prospects ;

Evaluer périodiquement les valeurs et l'image que l'entreprise reflète auprès de ses clients.

Organisationnel

Mettre en place des outils de suivi simples axés sur le partage de l'information (indicateurs, tableaux de bord, management visuel...) ;

Revoir et analyser l'évolution des indicateurs de performance ;

Se remettre en cause et s'autoévaluer régulièrement (accepter que quelque chose ne fonctionne pas de façon satisfaisante et en faire l'analyse) ;

Piloter le déroulement des actions engagées et des objectifs (tableaux de bords, tableaux d'affichage..) ;

Effectuer un bilan régulier des actions et communiquer sur les progrès (mails, tableaux d'affichages, points réguliers...) ;

S'interroger périodiquement sur l'efficacité des actions, leur cohérence, les moyens mis à disposition, les difficultés rencontrées et la façon de les contourner.

Humain

Evaluer le taux de satisfaction des collaborateurs par la réalisation d'enquêtes régulières ;

Communiquer puis accompagner les collaborateurs pour s'assurer de la bonne compréhension de l'état d'avancement de la démarche ;

Encourager, soutenir et reconnaître l'émergence de nouvelles idées (mise en place d'une boîte à idées).

FICHE PRATIQUE N°5

Développer les facteurs clefs de réussite

Exemplarité du management

Etre convaincu de l'intérêt de la démarche **et communiquer** ;

S'impliquer personnellement tout au long de la démarche ;

S'appliquer les principes de la démarche ;

Prendre en compte les idées des collaborateurs et les faire suivre d'effets lorsque la situation le permet (toute idée doit obtenir une première réponse à son éventuelle mise en œuvre).

Adhésion et implication des collaborateurs - Anticipation de la résistance au changement

Définir un intérêt à la démarche tant collectif (conditions de travail, développement de l'entreprise, fierté...), qu'individuel (accomplissement, motivation personnelle...);

Donner du sens à la démarche en faisant le lien entre le travail quotidien et la démarche qualité ;

Définir des objectifs clairs et atteignables ;

S'assurer de la bonne compréhension de ces objectifs par tous ;

Prévoir et planifier les moyens et ressources affectés au projet (budget, temps alloué à la démarche, formations...);

Elaborer des outils simples par et pour les collaborateurs permettant de gagner en temps et en efficacité et de se concentrer sur la valeur ajoutée qu'apporte l'entreprise ;

Favoriser le travail en équipe dans la transparence ;

Communiquer régulièrement sur les principales étapes de la démarche en reconnaissant la valeur du travail des acteurs et les gains obtenus (en particulier sur la qualité de vie au travail) ;

Ecoute des entreprises clientes au centre des préoccupations

Organiser et formaliser la communication en interne des commentaires des clients par le personnel en contact avec eux ;

Exploiter les informations obtenues pour faire évoluer les offres ;

Assurer un retour systématique des actions correctives mises en œuvre auprès des clients.

Stratégie de l'entreprise

Améliorer son image traitant les réclamations et en augmentant la notoriété ;

Se développer de façon maîtrisée ;

Renforcer son avantage par rapport à la concurrence.

Echanges de bonnes pratiques

Se rapprocher des acteurs régionaux (CCI, AFQP, DIRECCTE, fédérations) pour échanger sur des bonnes pratiques, des retours d'expériences, des conseils ;

Ne pas copier un système existant mais l'adapter au contexte de l'entreprise.

FICHE PRATIQUE N°6

Valoriser son engagement qualité

Communication interne

Informier l'ensemble des collaborateurs de la stratégie et des objectifs de la démarche avec une approche pédagogique (réunions d'information, affichages réservés à cet effet,...) ;

Présenter les avantages apportés par la démarche ;

S'appuyer sur des témoignages de démarches réussies dans d'autres entreprises ;

Communiquer régulièrement sur les principales étapes de la démarche en mettant en valeur les acteurs et les gains obtenus (en particulier sur la qualité de vie au travail) ;

S'assurer de la bonne compréhension de l'état d'avancement de la démarche par ses collaborateurs ;

Valoriser les actions entreprises et les résultats obtenus ;

Analyser collectivement ce qui n'a pas fonctionné et ce qui a fonctionné ;

Tirer le retour d'expérience pour s'améliorer progressivement.

Communication externe

Exploiter les nouvelles technologies et maîtriser les nouveaux canaux relationnels (internet, réseaux sociaux, blogs, forums...) pour communiquer sur l'état d'avancement de la démarche ;

Réaliser des témoignages de clients et des collaborateurs de l'entreprise ;

Communiquer sur les résultats obtenus par la démarche auprès de ses clients et de toutes les parties prenantes ;

Participer à des concours mettant en valeur le travail collectif accompli dans le cadre de la démarche (par exemple au Prix France qualité performance) ;

Engager une démarche de reconnaissance extérieure (accréditation, certification, qualification, labels...) par un organisme tiers permettant de reconnaître la démarche qualité mise en œuvre par l'entreprise.

PARTIE 3

LA QUALITÉ EN PRATIQUE :

DES ENTREPRISES TÉMOIGNENT

Les entreprises qui témoignent de leur retour d'expérience exercent leurs activités dans les secteurs suivants :

- Le conseil ;
- L'ingénierie ;
- La formation professionnelle ;
- La publicité ;
- Les services informatiques ;
- Le nettoyage.

Chaque secteur est présenté de la façon suivante :

- Un encadré général présentant le secteur, ses principaux acteurs et les initiatives prises en matière de démarche qualité ;
- Des témoignages d'entreprises partageant leur expérience sur le déploiement de la démarche (les raisons pour lesquelles elles se sont engagées dans cette démarche, les outils utilisés, les difficultés rencontrées, les bénéfices qu'elles en ont tirés...).

LE SECTEUR DU CONSEIL

Le marché du conseil représente plus de 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires et se compose d'environ 31 500 entreprises. Son périmètre couvre de nombreuses activités : conseil en stratégie, en management, conseil opérationnel et conseil spécialisé (ex : Responsabilité sociale et environnementale (RSE), développement durable...).

Le principal enjeu d'un cabinet de conseil est de définir précisément son cœur de métier et de savoir rester dans un champ de compétence bien déterminé. Ceci constitue un premier gage de qualité du cabinet en lui permettant de structurer son organisation interne et d'orienter le développement des compétences de ses consultants.

Bien que nécessaire, l'expertise du cabinet de conseil n'est cependant pas suffisante. Ce dernier doit savoir identifier et analyser les besoins généralement peu ou pas exprimés par le client dans un contexte complexe, apporter une vision globale et pédagogique, associer autant que possible les collaborateurs du client dans la démarche et rendre possible une mise en œuvre pragmatique et efficace de ses recommandations.

Il existe trois structures majeures de représentations professionnelles :

- La Fédération nationale des chambres professionnelles du conseil (FNCPC) (<http://www.fncpc.org/FNCPC>) ;
- Syntec Etudes et conseil (<http://www.syntec.fr/>) ;
- CINOV (<http://www.cinov.fr/>).

Certains acteurs (fédérations, AFNOR, CCI, clubs régionaux..) ont développé un certain nombre d'outils à destination des cabinets de conseil. On peut citer :

- SOCRATE (outil d'auto-évaluation à destination des cabinets de conseil) et PROSPER (outil d'aide à la définition des besoins du client) mis en œuvre par la FNCPC ;
- « Accompagnement de l'entreprise - Évaluation de la prestation de conseil auprès des petites entreprises » - AC X50-882 – AFNOR.

Il existe une qualification pour les métiers de conseil, l'OPQCM (Office professionnel de qualification des conseils en management) qui qualifie les cabinets de conseil sur quatre critères : légaux, financiers, techniques et satisfaction des clients.



Société : AGMS

Entretien avec: Alain GOARANT, dirigeant

Secteur : Conseil - Management et prévention des risques industriels

Site internet : <http://www.agms.fr>

Éléments particuliers : Prix innovation Bordeaux 2012

Pourquoi avez-vous engagé cette démarche ?

La qualité est avant tout au service de la performance de l'entreprise et en constitue une des conditions principales. Elle permet d'optimiser les moyens et ressources disponibles dans le but d'améliorer l'organisation et son efficacité notamment en facilitant la circulation des informations.

La démarche répond à deux objectifs :

- **l'efficacité et la performance de l'organisation et de l'entreprise ;**
- **le développement du travail collectif :** les compétences individuelles doivent venir enrichir la compétence collective du groupe. Les salariés doivent être réunis autour d'objectifs communs et être impliqués dans les décisions et la stratégie de l'entreprise.
« *Tout le monde est concerné et tourné vers le même objectif* ».

Comment avez-vous mis en place la démarche ?

Initialement, cette démarche n'était pas liée à une exigence de certification de la part de nos clients. Ces derniers restent néanmoins au cœur de la démarche car l'objectif est de leur offrir une prestation de qualité en les impliquant le plus possible lors des différentes étapes de la prestation. Cela passe par une bonne compréhension du contexte dans lequel elle évolue et une bonne analyse de ses besoins. Les personnes en charge de son dossier passent beaucoup de temps au sein de l'entreprise cliente afin de formuler des propositions adaptées, concrètes et pragmatiques. Le fil rouge de la relation client est la valeur ajoutée qu'on lui apporte. À l'issue de chaque prestation, une restitution auprès de l'entreprise cliente sous forme d'un rapport s'effectue en face-à-face et permet aux différentes parties de s'évaluer.

La première étape a consisté à expliquer simplement au personnel la démarche (l'objectif poursuivi, la mise en œuvre...) puis ensuite nous avons réalisé une photo à l'instant « t » de l'entreprise en nous interrogeant sur notre façon de travailler, en exploitant les retours de nos clients et en nous demandant comment on pouvait s'améliorer.

Pour aboutir à des résultats, j'ai laissé les différents secteurs de l'entreprise échanger entre eux sur leurs besoins, leurs attentes, leurs difficultés... en leur disant « *voilà, je vous laisse échanger entre vous, durant ce créneau à l'issue duquel vous viendrez me présenter ce qui en est ressorti et quelles sont vos propositions pour améliorer votre fonctionnement* ». Je n'ai pas participé à ces échanges afin de leur laisser l'opportunité d'échanger librement entre eux sans « l'épée de Damoclès » du dirigeant au-dessus de leurs têtes. Ces échanges réguliers ont débouché sur la mise en œuvre d'outils et de processus simples standardisant certaines pratiques élémentaires et permettant de gagner en temps et en efficacité.

Ils ont permis de mettre en place des dispositifs qui permettent de limiter les erreurs d'interprétation et d'améliorer la fluidité de la circulation des informations. L'établissement d'un organigramme de l'entreprise précisant les fonctions et responsabilités de chacun contribue à responsabiliser chacun dans ses fonctions. Il permet de savoir rapidement à qui s'adresser pour avoir les bonnes informations. Par exemple, sur un dossier client, chaque personne au sein de l'entreprise sait ce dont son collègue a besoin comme éléments pour traiter efficacement le dossier. Le commercial sait quels sont les éléments dont doit disposer le financier de l'entreprise ou le (ou les) personne(s) qui vont réaliser la prestation. Les erreurs d'interprétation sont ainsi limitées. Chacun sait où trouver la bonne information dont il a besoin et quelles informations il doit transmettre. La mise en place de tableaux d'affectation des ressources permet de gérer et de mieux répartir la charge de travail.

Au cours de ces échanges, la question de la pérennisation des compétences au sein de l'entreprise a été abordée. Aussi, afin de rester sur un champ d'activité bien défini, les nouveaux arrivants suivent dès leur arrivée des formations qui leur permettent de se familiariser avec le fonctionnement de l'entreprise et leurs métiers. Cela nous permet d'intégrer les nouveaux arrivants dans la structure et de s'assurer du maintien et de l'évolution de ses compétences.

Quels ont été les apports de la démarche ?

La qualité permet d'être rigoureux au quotidien tout en évitant de brimer l'innovation et la créativité qui constituent les richesses de demain pour une entreprise. Elle est en lien avec le management et permet de créer un cadre de fonctionnement souple favorisant les échanges, l'émergence de nouvelles idées. **La démarche étant participative, elle permet de souder l'ensemble de l'équipe et d'avoir une organisation efficace, plus réactive et flexible, et de s'adapter à la charge de travail qui varie suivant les périodes.**

Mon implication quotidienne dans la démarche qualité, notamment lors des échanges avec mes collaborateurs, m'aide dans la prise de décision, me permet de prendre du recul et d'avoir une vision globale du fonctionnement quotidien de mon organisation. De plus, l'implication des salariés dans les processus de décision et la vie de l'entreprise contribue à créer la notion de groupe.

Les outils utilisés

- Organigramme de l'entreprise (fonctions, enchaînement des activités...);
- Tableaux d'affectation des ressources ;
- Groupes de travail et réunions d'échanges ;
- Restitution auprès de l'entreprise cliente en fin de prestation.

Les conseils

- Volonté et engagement fort de la direction ;
- Ecoute des salariés (démarche participative qui oblige le dirigeant à entendre et prendre en compte tous les propos) « tous les propos sont à entendre du moment qu'ils sont justifiés et cohérents » ;
- Approche pédagogique auprès de l'ensemble du personnel.



Société : SYNERTAL

Dirigeant : Vincent IACOLARE

Secteur : Conseil - Management & Organisation des entreprises

Site internet : www.synertal.fr

Éléments particuliers : fondée en 2006 - Identité fondée sur des valeurs fortes - stratégie définie : "construire, démontrer la pertinence et déployer un modèle entrepreneurial performant, rentable et donc durable avec des entrepreneurs de talents"

Pourquoi avez-vous engagé cette démarche ?

Elle constitue à la fois un outil de pilotage et un système de management de l'entreprise pour le dirigeant. Dans un monde qui bouge, il faut pouvoir bouger avec lui. L'adaptation au changement devient une nécessité. C'est bien tout l'intérêt de la démarche qualité : accompagner ce changement pour tenir le cap et le bon. Il est vital pour l'entreprise d'optimiser et de maîtriser les risques en s'appuyant sur son système de management.

Comment avez-vous mis en place la démarche ?

Avant de fonder mon entreprise, j'ai commencé par regarder ce que faisaient les autres, comment ils le faisaient et quelle était l'utilité des dispositifs mis en place par rapport à leurs besoins, à travers des échanges avec d'autres dirigeants.... Ces échanges ont été très enrichissants et m'ont permis d'avoir une approche concrète et pragmatique centrée sur mes besoins et l'utilité des dispositifs à mettre en œuvre pour le bon développement de l'entreprise.

La mise en œuvre de la démarche s'est faite dès la création de l'entreprise, étape par étape, le but étant de pouvoir disposer d'une organisation efficace à moindre coût. La première étape consistait à analyser l'existant pour construire un système et **s'améliorer progressivement.**

Le contexte dans lequel évolue l'entreprise change en permanence, il faut donc :

- développer l'entreprise numérique, c'est-à-dire mettre le numérique au service de la stratégie de l'entreprise ;
- valoriser la connaissance, c'est-à-dire capitaliser tout savoir, savoir-faire, savoir-être, compétence..., de le transférer aux parties prenantes appropriées et d'animer ses réseaux relationnels.

Les échanges avec le personnel permettent de faire remonter ses idées et ses besoins par rapport aux évolutions de ses compétences. Cette démarche collaborative permet de renforcer l'implication du personnel dans l'évolution de l'entreprise et ainsi d'offrir l'opportunité à nos collaborateurs d'évoluer vers un statut que nous avons nommé « collabor-acteurs ». Ainsi, des outils ont été créés pour faciliter le fonctionnement quotidien, notamment une plateforme collaborative multiservices et un logiciel de gestion intégré qui regroupent un ensemble de supports (modèles de documents, guides, formulaires....) et permettent d'assurer un suivi en temps réel de l'activité.

Ces réflexions ont notamment abouti à la rédaction d'un manuel de management intégré présentant le fonctionnement de l'entreprise. Structuré en trois parties (présentation de l'entreprise, pilotage, maîtrise des activités et des risques), **il est composé de fiches pratiques et opérationnelles.** Ce manuel est destiné à la fois aux nouveaux et aux anciens « collabor-acteurs » et à toutes les parties prenantes.

Par exemple, le manuel explique que pour chaque processus, sont déterminés sa finalité, les données d'entrée et de sortie de chaque activité, les actions, les indicateurs (de mesure de l'activité, de la maturité et de la performance), les outils et moyens utilisés, l'enchaînement des actions et les retours d'expériences (conseils, suggestions).

Enfin, on mesure, on évalue et on analyse les actions entreprises pour s'améliorer et communiquer sur les progrès réalisés en interne et en externe. Nous envoyons régulièrement des *newsletters* à nos clients, nos partenaires... pour les informer de notre actualité.

Quels ont été les apports de la démarche ?

La qualité aboutit à la mise en place d'outils qui sont utiles à l'entreprise pour fonctionner au quotidien :

- outils de pilotage pour le management qui lui permettent d'anticiper, de voir à long terme et de disposer ainsi d'une vision de l'entreprise ;
- outils opérationnels pour les « collabor-acteurs ».

La démarche qualité doit aussi détecter les talents, les faire émerger, transformer chaque partie prenante de l'entreprise en entrepreneur (c'est-à-dire en acteur ayant des projets et les mettant à exécution en phase avec la stratégie de l'entreprise).

Elle apporte de la maîtrise dans les activités quotidiennes de l'entreprise (communication, marketing des ventes, capital humain, projets client, investissements, systèmes d'information, outils de management intégré), une optimisation des risques (maîtriser, anticiper et gérer les risques), **de la visibilité et de la crédibilité par rapport à l'extérieur. Les gains obtenus en termes de maîtrise de l'organisation et de pilotage justifient pleinement l'investissement dans la démarche. Elle permet de décider où aller, comment y parvenir et savoir où on en est.**

Les outils utilisés

- Rédaction d'un manuel de management intégré ;
- Plateforme collaborative et logiciel de gestion intégré ;
- Outils opérationnels élaborés par et pour les salariés (modèles de documents, formulaires,...).

Les conseils

- Forte implication du dirigeant, du management, des salariés (favoriser l'émergence de nouvelles idées par des échanges réguliers) ;
- Faire le lien avec le fonctionnement quotidien de l'entreprise ;
- Privilégier le bon sens et le besoin de l'entreprise. La démarche qualité doit être utile au quotidien et intégrée au quotidien.

LE SECTEUR DE L'INGÉNIERIE

Le marché de l'ingénierie représente environ 44,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et se compose d'environ 41 000 entreprises (source : étude INSEE 2014). L'ingénierie désigne l'ensemble des fonctions allant du conseil, à la conception et aux études, à la responsabilité de la construction et au contrôle des équipements d'une installation technique ou industrielle. L'ingénierie est un secteur de service aux entreprises, stratégique pour la compétitivité des secteurs de l'industrie (automobile, aéronautique...), des infrastructures (routières, ferroviaires, fluviales) et de la construction. L'ingénierie contribue également à la transition énergétique et environnementale en réalisant de nombreuses études en amont de la réalisation des projets.

Il existe deux structures principales de représentation professionnelle et un organisme de qualification dans le secteur de l'ingénierie :

- Syntec Ingénierie (<http://www.syntec-ingenierie.fr/>);
- CINOV (<http://www.cinov.fr/>);
- L'OPQIBI (Organisme de qualification de l'ingénierie - www.opqibi.com/).

Syntec-Ingénierie, fédération professionnelle de l'Ingénierie, regroupe les sociétés qui exercent une activité d'ingénierie en France. Ces sociétés ont créé un club qualité au sein de Syntec-Ingénierie, ayant pour mission d'étendre et de faciliter la mise en place par les sociétés d'ingénierie de la norme ISO 9001. Un guide d'application de la précédente version (v2008) a été publié et est disponible sur internet « [Application à l'ingénierie de la norme ISO 9001](#) ». Ce document est un outil pratique pour aider les sociétés d'ingénierie à bien maîtriser les différents chapitres de la norme et éviter les écueils.

CINOV est une fédération patronale représentative de 12 syndicats et 17 fédérations régionales des métiers de la prestation intellectuelle du conseil, de l'ingénierie et du numérique. Elle est l'interlocuteur au nom de la branche des ministères, des collectivités locales et des organismes publics ou associatifs.

L'OPQIBI s'appuie sur une commission tripartite où tous les acteurs concernés par la qualification sont répartis en 3 collèges : A (clients), B (société d'ingénierie) et C (institutionnels et intérêts généraux) disposant chacun du même nombre de voix. Il est accrédité par le COFRAC. La qualification attribuée par l'OPQIBI a pour objet de reconnaître la compétence et le professionnalisme d'une société d'ingénierie et atteste de la capacité d'une structure à réaliser une prestation déterminée.

Le Grand Prix National de l'Ingénierie

Organisé depuis 2005, en partenariat avec Syntec Ingénierie, les ministères en charge de l'économie, de l'industrie, de l'environnement et du logement, ce concours récompense des professionnels de l'ingénierie pour leurs projets exceptionnels d'infrastructures, de produits ou de processus industriels en France ou à l'international. Il est ouvert à toute personne physique ou équipe dont l'activité professionnelle principale concerne la conception et l'ingénierie d'ouvrages, d'équipements, de produits ou de process. Cette activité s'exerce au sein d'une ingénierie publique ou privée, indépendante ou intégrée à une activité de construction ou industrielle ou encore dans un établissement d'enseignement supérieur ou un organisme de recherche, quelle que soit sa taille (TPE/PME, ETI ou grande entreprise). Les candidatures sont appréciées au regard des critères suivants sans ordre hiérarchique : inventivité, technologie ou innovation déployée, pluridisciplinarité de l'équipe et sa capacité d'intégration des outils, des méthodes et des compétences, apport spécifique de l'ingénierie à la faisabilité technico-économique du projet, intégration des composantes du développement durable dans l'ingénierie du projet.



Société : ORFEA ACOUSTIQUE
Témoïn : Frédéric LAFAGE, dirigeant
Effectif : 31 personnes
Secteur : Ingénierie (Industrie, Bâtiment, Environnement, Transports Terrestre et Aérien, Design Sonore, Formation, Recherche et Développement)
Site internet : www.orfea-acoustique.com
Éléments particuliers : certification ISO 9001 et qualification OPQIBI - 9 agences (Brive-la-Gaillarde, Paris, Caen, Limoges, Clermont-Ferrand, Poitiers, Bordeaux, Roissv, Orlv)

Pourquoi avez-vous engagé cette démarche ?

La qualité représente un enjeu majeur pour le développement de l'entreprise. **Grâce à la certification et à la qualification, elle permet de faire reconnaître par une tierce partie indépendante la mise en œuvre de tous les moyens pour satisfaire à la fois l'entreprise cliente et les exigences réglementaires propres à notre métier. Elle répond à la nécessité d'avoir une organisation claire et structurée.**

Pour une PME comme la nôtre, la démarche qualité nous oblige à nous poser, à prendre du recul et à réfléchir sur notre quotidien, notre organisation, nos méthodes de travail, nos objectifs, les compétences dont nous avons besoin...

Comment avez-vous mis en place la démarche ?

La mise en œuvre de la démarche s'est effectuée à mon initiative. Elle s'appuie sur l'implication et l'association du personnel dans l'élaboration des processus et les prises de décision. La démarche débutée en 2000 a permis d'obtenir notre certification ISO 9001 en février 2003 et d'être qualifié par l'**OPQIBI** en septembre 2005. La certification concerne davantage les processus et la satisfaction finale du client, tandis que la qualification porte davantage sur les conformités techniques, financières et humaines.

Dans un premier temps, nous avons démarré avec nos seules ressources internes, le référentiel et un stagiaire, puis dans un second temps, un consultant nous a accompagné afin d'obtenir la certification. **De nombreux échanges ont eu lieu. La crainte de mettre en œuvre une « usine à gaz » était la principale source de résistance au changement** (« *C'est quoi encore que ce truc ?, qu'est-ce qu'on invente ? ...* »). **Il a donc fallu lever les craintes et les doutes en prenant le temps d'échanger avec l'ensemble du personnel.** Il s'est avéré nécessaire de faire œuvre de pédagogie et de conviction lors des réunions de travail. Souvent le discours tenu était : « *Quel est l'objectif et les moyens qu'on se donne ? Dès qu'on est au clair sur ces points, on se doit d'avancer. C'est à nous de voir comment on peut faire pour gagner en efficacité, élaborer les outils à mettre en place et se les approprier...* ».

Ces échanges ont permis de clarifier les rôles de chacun, les attentes des uns et des autres, et de mettre en place un vocabulaire commun aux différents secteurs de l'entreprise, chacun apportant sa pierre à l'édifice. Les réflexions ont également porté sur la gestion des compétences, les nouveaux et les anciens suivant chaque année des formations (interne ou externe) afin de les faire évoluer. Ils ont permis à chacun d'avoir une meilleure vision de l'importance de son rôle au sein du groupe ainsi que l'élaboration d'outils simples facilitant le travail quotidien et renforçant notre relation avec l'entreprise cliente. Par exemple, nous avons mis en place des outils de reporting (tableaux, indicateurs) nous permettant d'avoir une vision claire concernant la gestion de nos ressources et la quantité prévisionnelle de travail à fournir.

Echanger continuellement et exploiter les regards extérieurs (nouveaux arrivants, auditeurs, clients...) permet de s'améliorer, de ne pas vivre sur ses acquis, de faire

remonter rapidement les difficultés et de trouver un moyen rapide et efficace pour les résoudre.

Les échanges et retours d'expériences avec nos clients (réunions, questionnaires, enquêtes téléphoniques...), mais aussi le suivi de l'entreprise cliente 3 à 6 mois après notre intervention contribuent à la construction de relations de qualité. De plus, toutes les réclamations sont enregistrées et traitées. L'exploitation des retours clients en interne permet de motiver les équipes, et en externe de valoriser les compétences et savoir-faire auprès du marché visé, et d'en faire un outil de communication. Cela nous permet de renforcer notre image, et d'améliorer nos offres de services par rapport aux besoins des clients. Avec un taux moyen de satisfaction de nos clients à 97 % sur les 5 dernières années, voilà notre fierté.

Quels ont été les apports de la démarche ?

Elle nous a permis d'innover afin d'être plus efficace et plus performant. Savoir précisément ce que l'on fait, comment et avec quelles compétences, contribue à améliorer la qualité de nos prestations et nous permet de nous différencier de la concurrence.

Certes, la qualité est un investissement, en temps, mais dont le retour justifie de s'y engager. En particulier, elle contribue à :

- renforcer la cohésion interne au sein de l'entreprise ;
- éviter la perte de clients et donc de parts de marché ;
- améliorer la communication interne (décloisonnement) et externe ;
- travailler différemment avec ses clients en évoluant vers des relations de partenariats ;
- maintenir et enrichir les compétences de chacun dans son domaine ;
- innover dans l'organisation et faire évoluer nos offres (forme et contenu) ;
- travailler beaucoup plus efficacement.

Les outils utilisés

- Enquête annuelle par téléphone auprès de nos clients (environ 80 % de réponses obtenues) ;
- Norme ISO 9001 ;
- Tableaux et outils de reporting pour gérer l'affectation des ressources.

Les conseils

- Attitude du dirigeant : implication, motivation dans la démarche, être à l'écoute du personnel et pédagogue dans la présentation de la démarche ;
- Maintien de la dynamique : indicateurs pertinents pour chacun de nos processus majeurs, audits internes, réunions et échanges, impliquer le personnel dans l'élaboration des objectifs et de la stratégie ;
- Démarche s'inscrivant sur le long terme. Ne pas se décourager, avoir conscience que la démarche contribue à la pérennisation et à la construction de l'entreprise.



Société : INGEDIA

Témoïn : Helder LOPES, Directeur qualité

Secteur : Ingénierie – étude technique - bâtiments, les biens d'équipements, la transitique et les infrastructures.

Site internet : <http://groupe-nox.com/>

Eléments particuliers : certification ISO 9001 et mise en place des normes ISO 14001 et OHSAS 18001

Pourquoi avez-vous engagé cette démarche ?

La qualité apporte une cohérence entre la stratégie du dirigeant et sa traduction au niveau opérationnel. Elle permet de structurer l'organisation et pose les bases qui nous aident à pérenniser l'entreprise. Nous avons fait de la qualité et de ses outils, un élément central dans notre politique de différenciation par rapport à la concurrence.

La mise en place de la démarche au sein d'INGEDIA répond à la problématique suivante : **comment se différencier par rapport à la concurrence ? Car pour se différencier il faut d'abord maîtriser son organisation, valoriser en interne et en externe les activités de l'entreprise et ses résultats, et faire reconnaître par une tierce personne que l'on a effectivement mis en œuvre ce que l'on dit.**

Comment avez-vous mis en place la démarche ?

Notre entreprise compte 11 agences, réparties sur l'ensemble du territoire français, chacune ayant sa propre façon de travailler. Nous avons nommé des correspondants qui portent la démarche, sensibilisent le personnel dans chaque agence. **De nombreux échanges ont eu lieu pour présenter la démarche (objectif, apport et mise en œuvre), pour mobiliser tout le monde et encourager la remontée et le partage d'informations.** Ces échanges ont permis d'élaborer des outils au niveau local (définition des rôles et responsabilités de chacun) et national. Chaque responsable fait le lien entre le local et le national. La direction se déplace régulièrement au sein de chaque agence, pour montrer son engagement.

La démarche qualité nous a permis d'harmoniser les pratiques et de cartographier les processus en adoptant une approche transversale, cohérente s'appliquant à tous les métiers dans l'ensemble de nos agences. L'exploitation des échanges au niveau national et local a abouti à la rédaction d'un guide des bonnes pratiques qui présente les principales étapes dans la gestion de chaque affaire quel que soit le métier, les points clés, une cartographie des processus,... **La synthèse de ces échanges a permis de faire émerger des indicateurs (réussites, alertes...) aidant à la prise de décision tant au niveau national qu'au niveau de chaque agence.**

Au niveau local, ces échanges ont permis de bien définir les rôles de chacun et de responsabiliser chacun dans son rôle. Nous avons mis en place des outils informatiques simples qui nous permettent d'assurer que l'on dispose des ressources pour l'exécution du contrat ou de visualiser la charge de travail prévisionnelle.

Les échanges ont également permis d'améliorer le recrutement. On s'assure de nos capacités à pouvoir remplacer les départs de l'entreprise par un profil correspondant aux compétences requises pour ce poste. En mettant par écrit les connaissances, en rédigeant des « fiches réflexes » qui permettent aux nouveaux arrivants de savoir où trouver les informations (procédures à suivre, documents types...), en les formant dès leur arrivée pour qu'ils soient le plus rapidement opérationnels, sont autant d'éléments qui nous permettent de gagner du temps, et de se consacrer à la valeur ajoutée que l'on apporte à nos clients.

Quels ont été les apports de la démarche ?

La démarche permet à l'entreprise de mieux structurer le management de l'entreprise et notamment :

- avoir une meilleure planification et répartition des tâches et des ressources en fonction de la charge de travail, meilleure réactivité et flexibilité ;
- anticiper les fluctuations du marché ;
- être structurée pour identifier les risques, les prévenir et résoudre rapidement les problèmes rencontrés ;
- développer une vision à court et à long terme pour l'entreprise ;
- mettre en place des indicateurs pertinents pour piloter l'entreprise, qui traduisent opérationnellement les objectifs fixés par le dirigeant, et qui permettent d'alerter tout de suite sur la situation de l'entreprise ;
- améliorer la communication interne et externe ;
- partager les pratiques, les informations, les connaissances et les compétences ;
- définir les rôles et responsabilités de chacun.

Pour conclure, **la démarche qualité rassemble le personnel autour d'une même culture d'entreprise et constitue un très bon outil pour gagner en efficacité et être mieux structuré.** Grâce aux outils simples que nous avons mis en place, elle permet d'effectuer des analyses de risques, de mettre en évidence nos faiblesses, de les corriger et ainsi de nous améliorer.

Les outils utilisés

- Guide des bonnes pratiques et formation des nouveaux arrivants ;
- Boîte à idées, fiches réflexes et indicateurs de réussites/d'alertes/de mesures/d'échecs ;
- Outils de gestion, de visualisation et de planification des ressources.

Les conseils

- Implication, conviction et engagement à long terme du dirigeant dans la démarche ;
- Mettre en œuvre les ressources nécessaires (temps, moyens humains) ;
- Ne pas avoir pour seul objectif d'obtenir le « diplôme » de la certification. L'entreprise risque de ne pas bénéficier de tous les apports de la démarche ;
- Communication montante, descendante et claire pour susciter l'implication de chacun ;
- Sensibilisation et implication du personnel : choisir des relais ayant un bon relationnel, convaincus des apports et de l'intérêt de la démarche ;
- Il ne faut pas vouloir aller trop vite. C'est une démarche longue qui demande de la patience, ainsi qu'une remise cause permanente sur l'organisation (« Qu'est-ce que je peux faire pour me simplifier la vie au quotidien, être plus efficace et ainsi me concentrer sur la valeur ajoutée que je peux apporter au client ? ») ;
- Encourager la prise d'initiative et faire aboutir dans la mesure du possible les idées des collaborateurs. Toute idée doit obtenir une réponse. Les remontées spontanées d'informations, d'idées sont à encourager (boîte à idées).



Société : IRIS Conseil

Témoïn : Romain BROCHU

Secteur : Ingénierie (infrastructures de transport, aménagement urbain, déplacements et environnement).

Site internet : www.irisconseil.fr/

Eléments particuliers : certification ISO 9001 avec une dimension RSE

Pourquoi avez-vous engagé cette démarche ?

La qualité des prestations que nous effectuons et la satisfaction des clients constituent nos principales préoccupations. Depuis sa création il y a 20 ans, IRIS conseil est reconnue pour son expertise, sa réactivité et la capacité d'écoute de ses collaborateurs.

Nous avons connu un développement relativement fort, et pour maintenir notre niveau de service, nous avons besoin de structurer notre organisation et d'harmoniser nos pratiques.

Au-delà de son rôle structurant, la démarche qualité favorise la prise en compte des attentes clients au sens large et inscrit la société dans une démarche de progrès.

Pour construire cette démarche nous nous sommes appuyés sur un référentiel reconnu et largement utilisé, **l'ISO 9001**. Même si la certification n'est pas une fin en soi, c'est une reconnaissance de la sincérité de notre démarche et c'est un « plus » pour nos clients.

Comment avez-vous mis en place la démarche ?

La démarche qualité a été lancée en 1996. Nous avons fait appel à un consultant pour nous accompagner dans la démarche. Dès le départ, les collaborateurs ont été impliqués dans le projet. Différents groupes de travail étaient constitués pour réfléchir au fonctionnement de l'entreprise (commercial, dossier étude, achats...).

A l'époque, la direction n'a pas fait le choix de la certification. D'une part, l'ISO 9001 version 1994 était très contraignante sur le plan documentaire, et d'autre part nous ne disposions pas d'une ressource propre pour gérer le système.

Plus tard, une personne a été engagée pour animer la démarche qualité, et progressivement, nous avons déployé notre système de management de la qualité sur l'ensemble de nos sites et activités, ce qui nous a permis d'obtenir en 2009, la certification ISO 9001.

En intégrant une dimension responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), notre démarche qualité se distingue des approches traditionnelles. **La notion de satisfaction clients est élargie, considérant que la performance de l'entreprise passe aussi et surtout par la motivation et le bien-être de ses collaborateurs (au sens écoute, compréhension et prise en compte des attentes).**

Ainsi, nous menons chaque année une enquête auprès de l'ensemble du personnel. Une quinzaine de thématiques sont abordées, parmi lesquelles : l'accès à la formation, les perspectives d'évolutions, le stress au travail, l'équilibre vie privée/vie professionnelle...

A cette occasion, nous encourageons les collaborateurs à émettre des propositions d'amélioration et ainsi contribuer à l'amélioration du fonctionnement interne. Ensuite, l'enquête donne lieu à une analyse en comité de direction, puis à une restitution sur chacune des implantations. Nous essayons de mettre en place des actions adaptées aux différentes situations.

En 2013, 70 % des collaborateurs se déclaraient satisfaits d'être chez IRIS conseil.

Les enjeux évoluent et aujourd'hui nous développons l'échange et le partage de bonnes pratiques (journées métiers, retours d'expérience sur les opérations...).

Quels ont été les apports de la démarche ?

Même si l'intégration de la démarche qualité n'a pas été facile au début, beaucoup reconnaissent aujourd'hui que celle-ci apporte un meilleur confort de travail et structure le fonctionnement de l'entreprise.

Les outils utilisés

- ISO 9001 ;
- Enquête auprès des clients / Enquête auprès des collaborateurs ;
- Journées métiers, retours d'expérience.

Les conseils

- L'engagement de la direction doit être visible au quotidien pour ne pas rester une simple déclaration d'intention ;
- Intégrer des différentes démarches (qualité, sécurité, environnement, RSE...) dans la stratégie globale de l'entreprise ;
- Associer les collaborateurs à la construction du système pour assurer une meilleure appropriation de celui-ci ;
- Dans la construction de la démarche, il faut aller plus loin que le schéma traditionnel : « Je dis ce que je fais, j'écris ce que je viens de dire et je fais ce qui est écrit » ;
- Une démarche qualité doit avant tout être orientée vers la performance :
Politique → Objectifs → Résultats → Analyse → Réaction/Adaptation ;
- S'adapter constamment aux évolutions de l'entreprise et du marché, pour garantir la cohérence du système mis en place.

LE SECTEUR DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Le marché concurrentiel de la formation professionnelle est composé de 8 500 entreprises dont la formation constitue l'activité principale, et représente un chiffre d'affaires cumulé de 4,6 milliards d'euros. Le secteur est représenté par la Fédération de la formation professionnelle (FFP) qui est à l'origine des différents accords sociaux s'appliquant à la profession.

La formation professionnelle continue constitue un facteur clé de maintien et d'amélioration de la performance et de la compétitivité des entreprises par le développement des compétences individuelles et collectives. Le développement du capital humain concerne toutes les entreprises quelle que soit leur taille, pour assurer leur pérennité, mais aussi pour relever collectivement les défis de la société de la connaissance.

Les démarches qualité permettent de développer la capacité des organismes de formation à mettre en œuvre des formations efficaces et répondant aux besoins de ceux qui les sollicitent. Les principaux enjeux des démarches qualité appliquées au secteur de la formation professionnelle sont de :

- mettre en place une réflexion conjointe entre l'organisme de formation et le donneur d'ordre pour définir le besoin du client et déterminer les objectifs sur lesquels les résultats pourront être évalués objectivement ;
- proposer des offres accessibles et lisibles ;
- évaluer la formation délivrée (satisfaction clients, atteinte des objectifs...)

Les trois principales démarches qualité reconnues au sein du secteur de la formation professionnelle, toutes d'application volontaire, sont les suivantes :

- Certification NF Service Formation (NF 214) qui porte sur les caractéristiques de la formation (gestion, organisation, réalisation, formulation de la demande) ;
- Certification ISO 9001 : cette certification, transversale à tous les secteurs d'activité, est devenue une référence internationale en matière de système de management de la qualité ;
- OPQF (Office professionnel de qualification des organismes de formation) : créé en 1994 à l'initiative du ministère du travail et de la FFP, il délivre aux organismes de formation un certificat de qualification professionnelle en reconnaissance de leur professionnalisme. Il est fondé sur les critères suivants : le respect de la réglementation, l'adéquation des compétences et des moyens techniques et humains aux actions de formation, la satisfaction des clients et la pérennité financière. L'OPQF est accrédité par le COFRAC depuis 2010.

L'ICPF est un organisme de certification des professionnels de la formation et de la prestation de service intellectuel. Il délivre un certificat attaché à la personne physique et non au système de management d'une entreprise.

Pourquoi avez-vous engagé cette démarche ?

Les raisons pour lesquelles nous nous sommes engagés dans la démarche sont les suivantes :

- interroger, professionnaliser et stabiliser nos pratiques ;
- faire reconnaître notre professionnalisme par des tiers ;
- légitimer notre capacité à agir dans le champ de la formation, tout en maintenant notre singularité et notre autonomie.

Comment avez-vous mis en place la démarche ?

La mise en œuvre de la démarche s'est faite dans le cadre de l'obtention de la qualification OPQF. Les deux domaines représentant la plus forte part dans le chiffre d'affaires ont été les premiers à obtenir la qualification. Ensuite, lors de la demande de renouvellement, tous les domaines d'activité de l'ASFODEP ont été proposés.

C'est une démarche participative impliquant tout le monde au sein de l'entreprise. La première étape consiste à lever les doutes des salariés par rapport à cette démarche et aux changements qu'elle occasionne. Il s'agit d'éviter de présenter la démarche comme étant une démarche de contrôle. Des réunions d'équipe régulières où le dirigeant explique le pourquoi de la démarche, les enjeux pour la structure (économiques, organisationnels, efficacité de fonctionnement...) et les apports constituent un premier pas. J'ai présenté l'ensemble des éléments concernant la qualification OPQF aux salariés pour qu'ils y réfléchissent de leur côté, émettent des idées. Encourager la formation aux audits et distribuer les documents constituent une première porte d'entrée pour susciter chez eux de l'intérêt. A l'issue de cette première étape, des volontaires ont été recherchés. Ces derniers ont ensuite partagé leurs expériences auprès de leurs collègues et sont devenus les ambassadeurs de la démarche qualité. Le temps d'investissement dans la démarche est important au début. Après la démarche se vit au quotidien.

Quels ont été les apports de la démarche ?

Tout d'abord, **la démarche constitue un avantage concurrentiel car elle permet d'améliorer nos relations avec les clients ainsi que de progresser sur la communication.**

En effet, la démarche qualité permet d'inscrire l'entreprise dans une logique d'interrogation, d'amélioration et de valorisation de ses pratiques pédagogiques et administratives. Par exemple, la mise en place de fiches de sondage client contribue à crédibiliser la démarche et permet de recueillir leurs avis sur nos prestations de façon claire et structurée, ce qui est très positif et très riche en termes d'échanges.

De plus, la démarche permet de valoriser l'entreprise, de la positionner dans le champ concurrentiel et d'adhérer au code de conduite professionnelle de l'OPQF. Nous pouvons ainsi mettre en avant notre qualification OPQF qui permet de faire reconnaître notre professionnalisme auprès des clients, des partenaires, des futurs salariés, etc. Nous faisons mention de notre qualification sur tous nos documents concernés : courriers, bilans d'action, catalogues, cartes de visite...

La démarche qualité est également un élément de cohésion et de management interne à l'ASFODEP. Au quotidien, la démarche qualité :

- permet de s'évaluer et de faire évoluer ses pratiques en s'appuyant sur les retours d'expériences ;
- favorise la communication et les échanges informels au sein de la structure ce qui permet à chacun de gagner en efficacité (remontée d'informations, de pistes d'amélioration et de difficultés, amélioration des demandes formulées par les salariés auprès des managers et inversement) ;
- fédère et mobilise les équipes, décloisonne la structure ;
- aide à la définition de la stratégie.

Les outils utilisés

- Questionnaire pour recueillir l'avis des clients ;
- Management visuel et réunions quotidiennes ;
- Formation aux audits.

Les conseils

- Le dirigeant doit s'approprier la démarche, être exemplaire et accepter les critiques ;
- Présenter dès le départ au personnel les avantages de la démarche aux niveaux individuel et collectif (valorisation des compétences, écoutes et échanges, amélioration du fonctionnement de la structure,...) et être pédagogue ;
- Laisser le temps aux salariés de s'approprier la démarche.



Société : Man' Agir Consultants
Témoïn : Nadine GAGNIER, Dirigeant
Secteur : Formation - accompagne les entreprises dans leurs projets grâce à son expertise en conseil en formation et en ingénierie pédagogique.
Site internet : <http://www.managir.com>
Création : 1999
Eléments particuliers : Qualification OPQF (2007) et Certification NF Services (Formation NF214) (2011)

Pourquoi avez-vous engagé cette démarche ?

La démarche qualité est une démarche d'amélioration continue qui permet à l'entreprise de se questionner sur sa façon de travailler, sur ses offres... et de se remettre en cause régulièrement. Une entreprise qui vit sur ses acquis, sans évoluer, prend le risque de ne plus répondre aux besoins de son marché. La démarche qualité permet de garantir un haut niveau du service rendu et d'attester de notre professionnalisme.

Comment avez-vous mis en place la démarche ?

Nous avons commencé par être qualifié OPQF en 2007. La qualification permet d'obtenir une reconnaissance par ses pairs du travail effectué et de valider que nous respectons bien un certain nombre de critères comme la réglementation, avoir les moyens financiers, matériels et humains nécessaires pour garantir le professionnalisme de la structure.

Nous avons cependant eu la volonté d'aller plus loin en partant des questions suivantes : « Comment je tiens mes engagements vis-à-vis de mes clients, comment je leur montre que je mets tout en œuvre pour maintenir mes objectifs, pour progresser et m'améliorer ? ».

Pour cela, **nous avons participé à une action collective d'accompagnement menée par l'AGEFOS PME IDF qui avait pour but d'accompagner les organismes de formation à la mise en place de la marque NF Service Formation Professionnelle.** Cette marque s'appuie sur un référentiel spécifique (NF214) uniquement réservé aux organismes de formation professionnelle ou d'apprentissage. D'une durée de 18 mois, cette action était destinée aux TPE/PME et permettait d'entrer dans la démarche étape par étape en partant de l'existant. Participer à cette action a été bénéfique. En effet, se retrouver avec d'autres entreprises qui partent plus ou moins du même point de départ que nous, pouvoir partager nos pratiques, nos difficultés, s'échanger des conseils est très enrichissant. Faire partie d'un groupe permet de s'enrichir et de vaincre les doutes. C'est un défi que de réussir.

Un diagnostic a d'abord été effectué en s'appuyant sur une cartographie de l'entreprise pour savoir d'où l'on partait et jusqu'où l'on pouvait aller. Il a permis de mettre à plat l'organisation, les outils et les documents utilisés. « Pourquoi fait-on cela de cette façon ? Pourquoi a-t-on mis en place ce document ? N'est-il pas redondant avec d'autres ?... ».

Avec l'aide du consultant, cette première étape a permis de rationaliser notre façon de travailler et de clarifier notre organisation. Nous nous sommes demandé quelles étaient les informations dont nous avons besoin pour fonctionner de façon optimale. La cartographie de l'entreprise a permis de préciser les rôles et responsabilités de chacun, les principaux process

structurants de l'entreprise avec les flux des informations, où chaque acteur (commercial, financier, ressources humaines...) est représenté par une couleur. Ainsi, chacun se représente mieux sa place dans l'organisation et connaît les informations dont les autres ont besoin.

Pour parvenir à cela, il a été nécessaire d'impliquer les salariés en s'appuyant sur les plus motivés et de présenter la démarche comme un projet collectif. Des réunions régulières sont organisées ainsi que des séminaires dédiés à la qualité. Il est impératif de convaincre les équipes des apports concrets de la démarche permettant par exemple de simplifier leur quotidien, mais également de montrer la valeur ajoutée et le retour de la satisfaction, des clients. Parvenir à faire vivre la dynamique est difficile mais indispensable. Pour cela, nous parlons régulièrement des difficultés rencontrées mais également des points positifs associés à la démarche.

Quels ont été les apports de la démarche ?

La qualification et la certification sont deux démarches complémentaires ancrées dans notre quotidien. **Elles permettent l'émergence de la notion d'équipe en privilégiant le travail collectif ainsi que de progresser grâce aux échanges entre confrères avec qui nous avons mis en place des audits internes croisés, ce qui permet d'échanger sur des bonnes pratiques.** Elle contribue à la mise en place d'une organisation saine, construite et approuvée par tout le monde (qui fait quoi, les responsabilités, ne pas hésiter à faire remonter les difficultés) avec des procédures simples et pragmatiques élaborées collectivement.

La démarche a permis de vérifier la performance des formations par une analyse systématique de toutes les évaluations et d'avoir des indicateurs très approfondis à chaud et à froid et de nous inscrire dans une amélioration continue de notre prestation.

Enfin, **la démarche qualité contribue au renforcement de nos relations clients** avec une organisation capable de tenir les engagements que nous prenons et d'apporter les bonnes réponses aux besoins de nos clients.

Les outils utilisés

- Cartographie de l'entreprise ;
- Manuel Qualité avec la politique qualité, les indicateurs et nos engagements ;
- Réunions régulières et échanges informels ;
- Référentiels (NF services, la série des normes NF X 50SF760, qualification OPQF) ;
- Audits par des tiers.

Les conseils

- Le dirigeant doit montrer son implication et sa motivation et expliquer pourquoi il s'engage dans la démarche. Il présente les améliorations au fil de l'avancement du projet ;
- Il doit être capable d'entendre et de prendre en compte des avis différents du sien ;
- La gestion opérationnelle de la démarche interne doit être confiée à un membre impliqué dans l'entreprise pour assurer sa pérennité (et non à un stagiaire) ;
- Ne pas opposer mais au contraire valoriser la complémentarité des démarches OPQF, ISO et NF Services.

LE SECTEUR DE LA PUBLICITÉ

Lors des assises des services organisées le 17 novembre 2015, le ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique a annoncé la création des trois premiers Comités Stratégiques de Filière de services. La « communication publicitaire » en fait partie. Elle représente environ 30 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

La démarche qualité doit contribuer à la structuration du processus de création et de production sans limiter la créativité. Les projets qualité sont menés en étroite collaboration entre les différents acteurs de la filière :

- En amont de toute campagne publicitaire, afin de bien définir les besoins des différents acteurs (annonceurs, agences,...) et la cible poursuivie ;
- Pendant la production des campagnes : processus de conception comprenant un *story board*, des points de validation réguliers, des tests, la mise en œuvre des moyens dans un budget prédéfini, l'optimisation de l'espace acheté... ;
- En aval : des outils variés de mesure d'impact (indices d'augmentation des ventes, de notoriété...)
- Tout au long de la collaboration : sécurisation des données afin de préserver la confidentialité des projets.

Les principaux acteurs de représentation professionnelle sont :

- L'UDA (Union des annonceurs - <http://www.uda.fr/>) ;
- L'AACC (L'association des agences-conseils en communication - <http://www.aacc.fr/>) ;
- L'UDECAM (Union des entreprises de conseil et d'achat média - <http://www.udecam.fr/>) ;
- L'ANAE (Association des agences de communication événementielle - www.anae.org/).

Ils ont rédigé certains supports à destination des entreprises de la filière dont :

- « [Guide de la relation entre l'annonceur et l'agence conseil en communication événementielle](#) » réalisé par l'AACC, l'ANAE et l'UDA ;
- « [Compétitions agences - Guide d'expériences réussies](#) » réalisé par l'AACC et l'UDA.

En janvier 2016, à l'initiative de la Direction générale des entreprises (DGE) du ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, le « Guide de l'acheteur public de prestations de communication » a été élaboré, après accord de la Direction des affaires juridiques et du Service des achats de l'Etat des ministères économiques et financiers, dans le cadre officiel d'un Groupe d'étude des marchés de prestations de communication (GEM-COM).

Ce guide inédit a pour objectif principal que les parties prenantes d'un marché (acheteurs publics et entreprises) comprennent mieux leurs logiques respectives et créent de la valeur ensemble à l'issue des consultations.

<http://www.economie.gouv.fr/daj/guide-achat-public-prestations-communication>



Société : EDI publicité (Echanges de données informatisées)

Témoïn : Evelyne SOSNOVSKY

Secteur : Publicité

Site internet : <http://www.edipublicite.com/>

Création : 1996

Signes distinctifs : EDI publicité est une association de loi 1901 qui regroupe une communauté interprofessionnelle de 100 sociétés adhérentes regroupant tous les médias (régies et agences média), les syndicats professionnels et les offreurs de solutions et dont l'objet est d'optimiser l'achat et la vente d'espace.

Pourquoi avez-vous engagé cette démarche ?

Les agences médias achètent de l'espace publicitaire en volume aux régies publicitaires qu'elles revendent ensuite aux annonceurs. Elles ont un rôle d'intermédiaire entre les régies publicitaires (fournisseur) et l'annonceur (client). Elles travaillent en amont avec l'annonceur pour définir le contenu et la forme de la publicité, la cible recherchée, l'image...

Initialement, les échanges entre les différents acteurs se faisaient en bilatéral, par téléphone. Le marché s'est progressivement structuré, fragmenté avec la multiplication et la diversification des acteurs, chacun développant ses propres méthodes. Il en a résulté des pratiques pouvant varier d'un interlocuteur à l'autre, entraînant à terme des surcoûts, chacun devant adapter ses outils en fonction de son interlocuteur.

Face à cette évolution, et pour améliorer leur productivité, les médias historiques TV et Radio ont créé EDI Publicité et ont fait venir les principales agences médias, puis progressivement tous les médias dans cette association. La multiplicité des acteurs et des méthodes de travail a fait émerger, pour la survie économique du secteur, la nécessité d'harmoniser les systèmes et les outils afin de normaliser les échanges et les pratiques.

Comment avez-vous mis en place la démarche ?

La démarche entreprise est une démarche collaborative entre concurrents d'un même secteur nécessaire à la viabilité économique de ce dernier. Elle a abouti à la création d'EDI Publicité dont l'un des principaux chantiers a été la mise en œuvre d'un protocole de communication commun et dématérialisé pour les échanges d'ordres entre les acteurs (quel que soit le média), ce qui répond à son objectif premier : optimiser les échanges commerciaux grâce à des normes d'échanges uniques et partagées entre les agences médias et les régies publicitaires des médias.

Le dernier objectif (après les ordres) était de mettre en place une plateforme de dématérialisation des factures entre régies et agences médias (et entre régies et annonceurs) qui a été financée en partie par une subvention de la DGE pour :

- **Simplifier les process**, en transformant les flux papier en flux dématérialisés selon des normes définies par EDI Publicité ;
- **S'adapter au marché** et répondre aux sollicitations des gros annonceurs fortement engagés sur la dématérialisation de factures ;

- **Economiser en mutualisant les coûts** de dématérialisation fiscale de factures à un niveau communautaire et avoir un retour sur investissement plus rapide ;
- **Donner l'exemple** dans le secteur de la publicité en matière de « *green attitude* ».

Les fruits de ce travail collaboratif sont partagés avec l'ensemble de la filière, grandes et petites structures ou nouveaux arrivants.

Quels ont été les apports de la démarche ?

Bolloré (régie publicitaire) :

L'utilisation de la plateforme nous a permis de gagner en temps et en efficacité et de nous inscrire dans une démarche éco-responsable :

- Gains en temps de traitement et d'acheminement instantanés des factures car moins d'impression et de mise sous pli (temps divisé par 10) et réception des factures dans la journée (temps divisé par 4) ;
- Gains financiers par l'utilisation de documents dématérialisés (réduction des envois postaux, anticipation du délai de paiement des factures) ;
- Démarche éco-responsable par la réduction de consommation de papier.

Omnicom Media Group (agence média) :

L'utilisation de la plateforme de dématérialisation nous a permis de diviser par deux le temps de traitement moyen (réception/saisie) et l'archivage des factures. Nous avons pu observer une meilleure fluidité, fiabilité et traçabilité de la réception des factures. Nos ressources sont dorénavant orientées vers nos relations avec les annonceurs au lieu d'être concentrées sur des tâches administratives.

Pour conclure, et c'est une des premières missions d'EDI Publicité, nous veillons à la mise en place et au respect des bonnes pratiques du secteur permettant à nos adhérents, souvent concurrents ou dans une relation client/fournisseur, de se sentir traités équitablement par leur partenaire sur le plan des process internes et des délais de règlements des factures, tout en les aidant à optimiser leur organisation, à structurer leurs échanges commerciaux et à valoriser leurs équipes.

Les outils utilisés

- Réunions entre les différents acteurs et définition des normes et des protocoles ;
- Travail de *lobbying* et de communication important ;
- Mutualisation des ressources et des moyens.

Les conseils

- Continuer à sensibiliser de manière continue l'ensemble des acteurs afin que ces liens interprofessionnels perdurent ;
- Entretenir la dynamique mise en place entre les acteurs de la filière, par des retours d'expériences notamment, afin que la démarche de mutualisation des coûts s'inscrive dans la durée.

LE SECTEUR DES SERVICES INFORMATIQUES

Le marché des services informatiques totalise près de 12 % de l'emploi dans les services avec un chiffre d'affaires de 53 milliards d'euros et 46 000 entreprises. Il regroupe des métiers distincts : fabricants de matériels ayant développé une composante de services, sociétés de conseil et de services informatiques (SSII), éditeurs de logiciels ou encore sociétés d'hébergement et d'infogérance. L'informatique est aujourd'hui présente dans l'ensemble des processus des organisations.

La démarche qualité se décline en deux composantes :

- Les engagements de services au cœur de la prestation ;
- Les processus et référentiels mis en place pour assurer une prestation de qualité.

La qualité dans l'informatique irrigue l'ensemble de l'entreprise et de son activité. Elle constitue à la fois une condition d'une collaboration réussie entre donneurs d'ordres et prestataires, mais aussi un vecteur de crédibilité pour l'entreprise. Les sociétés du secteur s'appuient sur des référentiels connus sur le marché, ce qui permet de faciliter les relations avec les clients. A titre d'exemple, on peut citer :

- La norme ISO 20 000 : système de management des services dans le domaine des TIC ;
- La norme ISO 27 000 : système de management de la sécurité de l'information ;
- Le référentiel ITIL (Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information) : ensemble d'ouvrages recensant les bonnes pratiques du management du système d'information, rédigé à l'origine par des experts de l'Office public britannique du Commerce ;
- Le référentiel TOGAF (The Open Group Architecture Framework) : standard industriel regroupant un ensemble de concepts et de bonnes pratiques couvrant le domaine des architectures informatiques d'entreprise.

Ce secteur est représenté par des organisations professionnelles telles que:

- Le Syntec Numérique (www.syntec-numerique.fr) ;
- Le CINOV (<http://www.cinov.fr>) ;
- Le GPNI (www.gpni.fr).



Société : ITS Integra

Témoïn : Céline FERREIRA, responsable qualité, sécurité et environnement

Effectif : 150 personnes réparties sur 4 sites en France

Secteur : Informatique - Cloud Computing - Hébergement informatique à valeur ajoutée - Infogérance hors site

Site internet : www.itsintegra.com

Éléments particuliers : Certifiée ISO 9001, ISO 14001 et ISO 27001 - Collaborateurs certifiés ITIL.

Pourquoi avez-vous engagé cette démarche ?

Avant l'éclatement de la bulle Internet, INTEGRA connaît une croissance fulgurante dans le développement de sites internet et extranet. Cette période faste est vécue à un rythme accéléré qui n'a pas permis l'optimisation nécessaire et pérenne de notre structure interne. Lors de l'effondrement du marché, celle-ci n'a donc pas résisté. La reprise d'INTEGRA par le groupe ITS a été déterminante pour renouer avec une croissance soutenue.

Ainsi en 2008, afin d'éviter les erreurs du passé, nous avons décidé de mettre en œuvre une démarche qualité afin d'accompagner l'essor de l'entreprise et de disposer d'une organisation efficace. L'objectif était dès le départ de cadrer cette progression notamment à travers l'appropriation de référentiels (ITIL) et de méthodologies de travail appropriées (normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 27001).

Comment avez-vous mis en place la démarche ?

La réactivité est une des principales forces de notre entreprise. Il était donc impératif que la mise en place des démarches de qualité n'altère pas cette efficacité appréciée par l'ensemble de nos clients. Afin d'assurer une parfaite maîtrise du projet et de montrer un engagement fort de la direction, une responsable qualité a été recrutée dès son lancement. A son arrivée, elle s'est vue confier le challenge de développer notre organisation qualité tout en conservant notre niveau de réactivité.

Une communication indispensable a été immédiatement établie. En premier lieu, les collaborateurs de l'entreprise ont été sensibilisés à la nécessité d'intégrer une démarche qualité. Nous avons beaucoup échangé pour répondre aux attentes de chacun. Les managers ont été fortement impliqués dans les réflexions. En tant qu'animateurs, leur engagement est un facteur clé de réussite pour le développement d'une culture de l'amélioration continue, la mobilisation des collaborateurs et l'émergence des idées. A leurs côtés, des relais œuvrent à la fluidité de l'information dans l'ensemble de l'organisation.

La qualité, c'est avant tout observer, impliquer et agir avec pertinence. Cela se traduit tout d'abord par une formalisation des processus afin d'optimiser les méthodes de travail et de bien identifier le rôle et les responsabilités de chacun. Ceci implique de pouvoir disposer d'informations fiables et d'éléments factuels permettant d'évaluer la performance de nos processus. Des tableaux de bord ont été mis en place sur l'ensemble de nos activités. Ils permettent de suivre l'évolution et les impacts des actions entreprises. Des revues de processus qualité ont été mises en place au sein des projets d'intégration et des contrats d'infogérance et/ou hébergement afin de garantir le meilleur niveau de service auprès de nos clients, qui restent ainsi au centre de la démarche. Enfin, leurs retours sont analysés au sein de la direction Qualité afin de mettre en place les actions adaptées et les suivre efficacement.

Quels ont été les apports de la démarche ?

La démarche qualité constitue à présent un facteur incontournable de compétitivité pour l'entreprise. Elle permet de bénéficier d'outils de pilotage de notre organisation et d'allier notre performance avec la satisfaction des clients et de nos collaborateurs.

En particulier, la certification ISO 9001 assure à l'entreprise de mieux répondre aux exigences des clients et de leur garantir pertinence et rigueur des processus métiers mis en œuvre. Les actions préventives et correctives mises en place dans le cadre du système de management permettent d'améliorer de manière continue la qualité de notre service.

La certification ISO 27001 nous a également permis de compléter notre offre commerciale. En effet, ce système de management de la sécurité d'information (SMSI), qui s'imbrique dans le système ISO 9001 et ISO 14001, permet de sécuriser les données de nos clients en termes de confidentialité, intégrité, disponibilité et traçabilité.

Enfin, une démarche qualité ainsi menée apporte la prise de conscience générale, de la direction, du personnel mais aussi des parties prenantes. Nos collaborateurs et partenaires sont aujourd'hui rompus aux bienfaits des éco-gestes pour la planète et des réflexes « sécurité » qui les suivent, sans aucun doute, dans leur quotidien même personnel.

Les outils utilisés

- Normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 27001 ;
- Référentiels ITIL ;
- SMI : système de management intégré permettant à toutes les normes de s'imbriquer dans un seul et même système ;
- Description des processus, mise en place de tableaux de bord et identification des rôles et responsabilités de chacun ;
- Désignation de relais qualité avec formation et fiche de poste précises parmi les équipes opérationnelles ; référents par pôles en termes de sécurité des SI et QSE. Ces relais sont « tournants » par année ou cycle de certification, favorisant l'implication et la connaissance de tous ;
- Ateliers de formation internes bimensuels intégrant en plus de la formation théorique, l'appropriation du thème dans le quotidien de chacun ;
- Revues de processus qualité au sein des projets.

Les conseils

- Disposer d'un soutien incontournable de la direction ;
- Mettre en place des ateliers de sensibilisation réguliers favorisant la communication ;
- Impliquer tout le monde dans la démarche ;
- Disposer d'un service client bien identifié et impliqué dans toutes les décisions affectant les clients ;
- Donner à la direction qualité une position transverse à toute l'organisation ;
- Travailler avec des partenaires sensibilisés aux mêmes engagements.



Société : METANEXT

Témoïn : Tristan MONROE, Dirigeant

Effectif : 80 personnes

Secteur : Informatique - transformation et sécurisation des infrastructures techniques du SI (réseaux IP sécurisés, systèmes, stockage et sauvegarde - bases de données)

Site internet : <http://www.metanext.com/>

Pourquoi avez-vous engagé cette démarche ?

J'ai été sensibilisé à l'intérêt de ce type de démarche au cours de mon parcours professionnel. **Pour une PME, la démarche qualité contribue à savoir où l'on va, c'est-à-dire bien définir sa stratégie et son marché et savoir comment l'entreprise peut développer ses services et ses produits avec un niveau de qualité constant à un prix donné. C'est une démarche permettant d'atteindre ses objectifs de façon contrôlée et industrialisée.**

L'objectif était de mettre en place des outils simples et pragmatiques contribuant au bon pilotage et au bon fonctionnement de l'entreprise. Il s'agissait également de développer une culture partagée au sein de l'entreprise et d'améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs notamment par la prise en compte des conditions de travail (locaux de qualité, attention accordée aux collaborateurs...).

Comment avez-vous mis en place la démarche ?

Tout d'abord, nous avons instauré des échanges pour faire émerger des idées et définir les processus clés de l'entreprise. Nous avons pris le temps de réfléchir aux processus clés qui décrivent le fonctionnement de l'entreprise avec l'ensemble du personnel. Ces échanges demandent du temps mais constituent l'étape la plus importante. Avant de mettre par écrit les principaux résultats de ces échanges, **il est nécessaire d'identifier les processus clés (entre 5 et 10) permettant à l'entreprise de fonctionner.** On peut citer par exemple le processus de recrutement et d'intégration des nouveaux arrivants ou encore l'identification des besoins du client jusqu'à sa satisfaction finale.

Ces échanges, qui ont été pérennisés, sont l'occasion d'évoquer tout type de sujets (conditions de travail, organisation, pistes d'amélioration...). Ils permettent également au personnel de proposer l'élaboration des outils simples d'utilisation (bases de données, tableaux Excel, ERP...) permettant de gérer les informations qui lui sont utiles. Ces données permettent également au dirigeant de disposer, à chaque instant, d'une vision d'ensemble de son entreprise (répartition de la charge de travail...) pour l'aider à élaborer sa stratégie.

Ensuite, **nous avons mis en place des outils simples et efficaces, adaptés à nos processus.** La mise en place d'un système d'information pour l'ensemble de la société a permis de structurer les processus, de coordonner l'ensemble des activités de l'entreprise et d'avoir accès en temps réel aux informations nécessaires à la réalisation de nos activités.

En parallèle, nous avons mis en place des outils simples à utiliser tels qu'une matrice Excel accessible à tous qui décrit les rôles et responsabilités de chacun dans l'entreprise, une base de données répertoriant l'historique des affaires et des problèmes, régulièrement alimentée par le personnel. Afin d'entretenir la dynamique, un outil de travail collaboratif (réseau social interne) a également été déployé afin de recueillir les idées et avis du personnel.

Quels ont été les apports de la démarche ?

La démarche d'amélioration continue nécessite un effort permanent de remise en cause de nos pratiques et permet de structurer l'organisation par l'identification des processus principaux. Elle nous aide à disposer des données d'entrée permettant de définir une stratégie et des objectifs adaptés aux moyens dont on dispose.

Par exemple, nous avons formalisé notre processus de recrutement d'un nouveau collaborateur qui prévoit une analyse des compétences recherchées (techniques, managériales...), la rédaction d'une fiche de poste détaillée et l'accueil du nouvel arrivant. La phase d'intégration nécessite une attention particulière pour que ce dernier puisse s'épanouir dans son nouveau poste.

Enfin, la démarche qualité a permis d'améliorer nos relations avec les clients en formalisant un processus depuis l'identification de ses besoins jusqu'à sa satisfaction.

Les outils utilisés

- Matrice Excel détaillant les rôles et responsabilités de chacun ;
- Constitution de bases de données ;
- Outils de planification et de gestion des ressources ;
- Mise en place d'un outil de travail collaboratif de type « réseau social interne ».

Les conseils

- Le dirigeant doit donner l'impulsion, être totalement convaincu de l'intérêt de la démarche, savoir pourquoi il s'engage, et définir les objectifs, les ressources et les moyens qu'il souhaite y consacrer ;
- Favoriser les échanges entre les collaborateurs pour impliquer l'ensemble du personnel. Ces échanges permettent l'élaboration (voire l'amélioration) d'outils simples, pragmatiques et utilisables par tous ;
- Être pragmatique et aller à l'essentiel. La nécessité de rédiger des procédures doit être évaluée au préalable et celles-ci doivent être les plus concises possibles. En particulier, elles peuvent s'avérer nécessaires pour des entreprises multi-sites.



Société : ARISMORE

Témoïn : Eric BOULAY, dirigeant

Effectif : 160 personnes

Secteur : Informatique - Transformation et sécurisation des Systèmes d'Information des grandes entreprises

Site internet : <http://www.arismore.fr/>

Pourquoi avez-vous engagé cette démarche ?

Pour ARISMORE, **la démarche qualité est indissociable de la stratégie de l'entreprise et contribue à l'innovation. Une démarche qualité réussie, qui contribue au bon fonctionnement de l'entreprise et à l'émergence de projets innovants, est un mélange de diverses approches entre la recherche permanente de capitalisation des expériences et des bonnes pratiques, l'excellence opérationnelle et les échanges de points de vue.** Nous avons développé une démarche pour améliorer et simplifier nos processus de gestion de services ainsi que la formation et la gestion des compétences du personnel.

Comment avez-vous mis en place la démarche ?

La mise en œuvre d'une démarche qualité s'est effectuée dès la création de l'entreprise. Elle a été construite autour de deux axes majeurs :

- **l'organisation et les processus de l'entreprise ;**
- **la construction d'une identité de l'entreprise.**

Nous avons entrepris une démarche transversale concernant à la fois le management, la stratégie, la gestion des ressources humaines et les relations entre les différents métiers au sein de l'entreprise. L'objectif consistait à développer des équipes pluridisciplinaires et d'atteindre l'excellence opérationnelle. **Nous avons donc commencé par nous focaliser sur les méthodes de travail (tableaux de bords, procédures) puis sur la valeur ajoutée apportée à nos clients.**

Pour être pertinente, la cartographie de l'organisation de l'entreprise, de ses processus, et de ses systèmes, doit être élaborée de manière à ce que les équipes techniques et métiers puissent échanger facilement quelle que soit leur place dans le projet. Aussi, pour améliorer notre organisation, nous nous sommes notamment appuyés sur les référentiels ITIL et TOGAF pour définir et améliorer nos processus, nos méthodes de travail et nos tableaux de bord.

Nous avons également orienté la démarche vers la gestion des compétences du personnel et le développement de ses idées. Un investissement important a donc été réalisé en terme de formation continue. En effet, il est nécessaire pour l'entreprise de pouvoir disposer d'équipes compétentes, impliquées de manière pérenne et capables de proposer, développer et porter des projets d'innovation. Une approche gagnant-gagnant a été développée vis-à-vis du personnel qui dispose de temps pour se former aux outils, progresser et capitaliser sur les expériences accumulées. Nous essayons également de favoriser les initiatives personnelles, de les valoriser et de les mettre en œuvre. Une plateforme collaborative a été mise en place afin que chacun puisse émettre ses idées et profiter des retours d'expériences. Toute idée provenant d'un salarié doit recevoir une réponse rapide : soit on la développe, soit on en reste là.

Le recrutement, l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants sont intégrés à la réflexion. Un kit d'informations leur est remis et ils participent à un séminaire d'accueil au sein de l'entreprise. Un accompagnement leur est également proposé pour leurs premiers projets afin d'assimiler les

méthodes et savoir-faire de la société. Enfin, ils reçoivent des formations spécifiques dans chacun de leurs domaines de compétences.

Quels ont été les apports de la démarche ?

Le processus d'accueil permet ainsi aux nouveaux arrivants de s'approprier le « bagage » et la culture de la société, puis ceux des clients. Cette démarche permet également de fidéliser nos salariés, ce qui contribue à la pérennité et à la stabilité des équipes. Ces dernières sont plus efficaces dans le traitement des dossiers car elles se concentrent sur la valeur ajoutée apportée aux clients.

La mise en œuvre d'une démarche qualité nous a permis de maîtriser notre organisation et ainsi de développer notre qualité de service à tous les niveaux du processus. C'est également un levier efficace pour simplifier et industrialiser la gestion de nos services et réduire nos coûts et nos délais. Nous avons ainsi acquis une reconnaissance au niveau du marché car nos clients ont parfaitement identifié notre valeur ajoutée.

Les outils utilisés

- Tableaux de bord, procédures ;
- Kit d'informations et séminaires d'accueil pour les nouveaux arrivants ;
- Plateforme collaborative pour le développement des idées des salariés ;
- Référentiel TOGAF ;
- Référentiel ITIL.

Les conseils

- La direction doit être fortement impliquée ;
- S'interroger en permanence sur l'apport de valeur ajoutée de nos actions pour le client et capitaliser ces réflexions ;
- Se concentrer sur une organisation et des méthodes souples, favorisant l'émergence des idées ;
- Développer un système de valorisation et de reconnaissance du travail des collaborateurs.

LE SECTEUR DU NETTOYAGE

Le secteur du nettoyage représente 12,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires et se compose d'environ 35 000 entreprises. Le marché de la propreté comporte deux grands secteurs : la propreté classique (nettoyage de locaux) et la propreté spécialisée (lieux dits sensibles ou prestations à fort contenu technique).

Les entreprises du secteur sont représentées par la Fédération des entreprises de propreté et services associés (FEP). Elle informe et conseille ses adhérents sur des questions d'ordre juridique, économique et technique ainsi que dans le domaine de la formation.

Les démarches qualité constituent un argument commercial important pour le secteur qui se traduit en particulier par le développement des compétences et la mise en œuvre d'une politique de contrôle (audits, enquêtes de satisfaction, etc..).

Le label Qualiprope créé en 1996 constitue un premier outil de reconnaissance des démarches qualité des entreprises du secteur. Les donneurs d'ordre disposent également d'un ensemble de référentiels pour l'élaboration des cahiers des charges techniques (norme NF X50-791) ou le contrôle de la qualité (norme NF EN 13-549).



Société : RHONI-GROUP
Témoïn : Philippe GALERA, dirigeant
Secteur : Propreté, Bâtiment et Services Associés
Site internet : <http://www.rhoni-group.fr/>
Éléments particuliers : ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, OHSAS 18001, MASE et référentiel Qualiprore

Pourquoi avez-vous engagé cette démarche ?

Nous considérons que **la démarche qualité est un élément indispensable pour le développement de l'entreprise**. En interne, elle nous permet de **structurer et fédérer nos équipes autour d'un projet**. En externe, la reconnaissance d'une tierce partie dans le cadre de l'obtention d'une certification **crédibilise notre discours, nos activités et notre image auprès de nos clients**. Elle contribue à la reconnaissance d'un travail bien fait.

Comment avez-vous mis en place la démarche ?

Nous nous sommes appuyés sur plusieurs référentiels pour nous aider dans la mise en œuvre de notre système qualité : **la norme ISO 9001** pour tout ce qui concerne les systèmes de management et l'organisation, **la norme ISO 14001** pour les aspects environnementaux et **la norme ISO 26 000** pour la responsabilité sociétale de l'entreprise. Nous avons également utilisé le **référentiel Qualiprore** qui nous a permis d'obtenir ce label, spécifique à notre secteur d'activité. Il garantit à nos clients que nous disposons des moyens nécessaires pour dispenser une prestation de qualité avec un personnel compétent et formé. Cette qualification est basée sur trois critères principaux : qualité/hygiène/sécurité, économique/financier et social/relation humaines. Nous avons obtenu la qualification au bout de quatre ans. Un suivi annuel est effectué dans le cadre du renouvellement du label. Ces différents référentiels sont complémentaires et servent de support et de guide pour la mise en œuvre de la démarche.

Sur la base de ces référentiels, nous avons réalisé un diagnostic de notre fonctionnement, ce qui nous a permis d'identifier dans quels domaines nous devons nous améliorer. Au regard de ces axes de progrès, la mise en œuvre de la démarche qualité s'est concrétisée par la réalisation de formations à destination de l'ensemble du personnel. Ces formations portent sur les compétences, le savoir-faire et le savoir-être, notamment pour les nouveaux arrivants. Elles peuvent être de nature théorique ou pratique sur site, notamment pour sensibiliser notre personnel aux risques liés aux TMS (Troubles musculo squelettiques), particulièrement présents dans le secteur du nettoyage. En effet, l'apprentissage de postures permet de limiter les risques. Nous préparons régulièrement des campagnes de formation avec l'appui de notre médecin du travail.

Quels ont été les apports de la démarche ?

La démarche qualité nous permet de disposer des éléments nécessaires pour définir précisément nos objectifs, les moyens à mettre en œuvre et construire la stratégie de l'entreprise. Elle nous conduit ainsi à mieux planifier notre développement, à anticiper les risques et à nous placer dans une logique de long terme.

La démarche qualité nous a permis de mettre en œuvre des solutions efficaces nous permettant de gagner en efficacité et de nous concentrer sur notre valeur ajoutée. Nous avons mis en place des groupes d'échanges de bonnes pratiques entre les différentes agences, visant notamment à favoriser la mutualisation des moyens de formation.

Nous avons également constaté une évolution des comportements au sein de l'entreprise se traduisant par une émulation saine entre nos collaborateurs, la fédération de l'ensemble du personnel autour d'un projet et davantage de motivation au sein des équipes.

Les outils utilisés

- Normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000 et OHSAS 18001 ;
- Référentiel Qualiprope et MASE (Manuel d'amélioration sécurité, santé environnement des entreprises).

Les conseils

- Bien définir les objectifs que l'on souhaite atteindre : pourquoi je m'engage dans la démarche et jusqu'où je souhaite aller ;
- Le dirigeant doit se dégager du temps et allouer les ressources nécessaires ;
- Toujours avoir à l'esprit que la démarche qualité s'inscrit dans la durée, que ce n'est jamais fini.

PARTIE 4

POUR ALLER PLUS LOIN

Vos interlocuteurs

Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique - Direction générale des entreprises (DGE)

Au sein de la DGE, l'élaboration de la politique publique en matière de promotion de la qualité et de l'excellence opérationnelle relève des compétences du SQUALPI (Sous-direction de la normalisation, de la réglementation des produits et de la métrologie).

<http://www.entreprises.gouv.fr/>

DIRECCTE (Direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi)

Les DIRECCTE sont des services déconcentrés de l'Etat. Elles assurent, sous l'autorité des Préfets de région, le pilotage et la coordination de politiques publiques dans les domaines de la concurrence, de la consommation, de l'emploi... En matière de développement économique, elles ont pour mission essentielle d'accompagner les entreprises à chaque étape de leur évolution, d'anticiper et d'accompagner les mutations économiques.

www.direccte.gouv.fr

CCI France (Chambres de commerce et d'industrie)

CCI France est l'établissement national fédérateur et animateur des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI). Les CCI fournissent informations, conseils et outils pratiques aux entreprises, créateurs d'entreprises, étudiants et collectivités territoriales. Elles accompagnent les entreprises dans la mise en œuvre de leurs démarches qualité.

www.cci.fr

AFQP (Association France Qualité Performance)

L'Association France Qualité Performance (AFQP) a pour vocation de fédérer, animer et coordonner l'ensemble des réseaux des acteurs français publics et privés traitant de la qualité, des démarches de progrès et des systèmes de management. www.qualiteperformance.org

Coordonnées des réseaux en régions : <http://www.qualiteperformance.org/reseaux-qualite>

AFNOR (Association Française de Normalisation)

AFNOR oriente et coordonne l'élaboration des normes nationales et la participation à l'élaboration des normes européennes et internationales.

<http://www.afnor.org/>

Les signes de reconnaissance

De nombreux signes de reconnaissance attestent de garanties de qualité par rapport à des référentiels et à des exigences spécifiques (certifications, qualifications, labels...). Le choix de l'un de ces signes dépend de la stratégie de l'entreprise, de ses besoins et de la maturité de son système qualité.

Qu'il s'agisse de certification ou de qualification, il est impératif pour que la démarche porte ses fruits, qu'elle ne soit pas vécue comme une contrainte ni une obligation. Elle doit au contraire servir de guide et de support à une démarche globale d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.

Le Prix France Qualité Performance

Chaque année, l'AFQP organise, avec le soutien de la DGE, le Prix France Qualité Performance qui met en valeur des entreprises ayant choisi de mettre en œuvre une démarche qualité. Il est ouvert à toutes les organisations, quels que soient leur taille et leur domaine d'activité. Il s'agit d'un concours national qui s'appuie sur le référentiel EFQM (*European Foundation for Quality Management*). L'entreprise candidate bénéficie d'une évaluation de ses points forts et de ses axes de progrès. Elle dispose alors d'un plan d'engagement vers la performance, adapté à sa taille et à son activité. Deux prix sont remis aux entreprises : le Prix France qualité performance et le Prix des bonnes pratiques. Au cours de cette cérémonie, un prix à destination des étudiants et un prix du livre qualité sont également remis.

<http://www.qualiteperformance.org/>

La qualité dans les services à la personne

Le guide « La démarche qualité dans les services à la personne »

Ce guide pratique est destiné à l'ensemble des entreprises de services à la personne. Il propose des pistes d'actions pour améliorer leur organisation et accroître la satisfaction de leurs clients ou bénéficiaires. Il propose de nombreux outils et fiches pratiques pour structurer la démarche. Il est disponible sur internet.

[La démarche qualité dans les services à la personne – guide pratique](http://www.entreprises.gouv.fr/services-a-la-personne/la-qualite-atout-pour-secteur-des-services-a-la-personne)

<http://www.entreprises.gouv.fr/services-a-la-personne/la-qualite-atout-pour-secteur-des-services-a-la-personne>

La charte nationale qualité des services à la personne

La Charte nationale Qualité est un outil qui a vocation à accompagner les organismes dans leur démarche visant à améliorer la qualité de leur organisation et de leurs prestations. L'adhésion à la charte nationale qualité est volontaire, gratuite et effective après une auto-évaluation et la définition d'un plan d'action. Cette adhésion doit être renouvelée annuellement. Elle engage les organismes à respecter six principes :

- 1 . Répondre de manière rapide et adaptée à chaque demande ;
- 2 . Fournir des informations complètes et fiables tout au long de la prestation ;
- 3 . Adapter l'intervention à l'évolution des besoins des clients ;
- 4 . Mettre au service des clients des intervenants compétents et professionnels ;
- 5 . Respecter la vie privée et l'intimité des clients ;
- 6 . Faire évoluer les pratiques pour améliorer la satisfaction des clients.

<http://www.entreprises.gouv.fr/services-a-la-personne/six-principes-la-charte-nationale-qualite-des-services-a-la-personne>

Esprit de service France

L'association Esprit de service France regroupe un ensemble d'acteurs pour qui l'esprit de service constitue un modèle de management de la relation dans toutes ses dimensions (avec le client, entre managers et collaborateurs) fondé sur la symétrie des attentions, l'écoute des parties prenantes et la co-construction.

L'esprit de service développe une approche globale de l'expérience clients et collaborateurs, améliorée en continue par l'innovation et le design de service.

<http://www.espritdeservicefrance.fr/>

Les liens utiles

« Charte des relations interentreprises »

<http://www.charte-interentreprises.fr/>

« Santé & Performance, tous gagnants, Guide d'évaluation à l'usage des entreprises »

<http://www.santepformance.fr>

« La satisfaction clients, six bonnes pratiques d'entreprises pour un résultat gagnant-gagnant »

<http://publications.medef.com/guide/Guide-La-satisfaction-clients-6-bonnes-pratiques.pdf>

« Guide : Reconquérir le lien entre dirigeants managers et salariés »

<http://www.institutespritservice.com>

« 10 bonnes pratiques favorisant la santé au travail en contribuant à la performance globale des PME » - Gestion de la Prévention - Outils – Méthodes

<http://www.aravis.aract.fr/>

« Guide pour l'amélioration de la performance des TPE/PME par une démarche qualité progressive »

<http://www.afnor.org>

« PME de services, Osez l'innovation !, guide pratique pour les activités de services » réalisé par la DGE

<http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/guides/osez-l-innovation.pdf>

LA COMMISSION NATIONALE DES SERVICES



Créée en 2013 afin de réunir l'ensemble des parties prenantes participant au développement des activités de services marchands en France, la Commission nationale des services (CNS) était une structure particulièrement attendue par les professionnels des services. Son installation a marqué la reconnaissance par les pouvoirs publics de l'importance de leurs secteurs

d'activité pour l'économie française.

Véritable « Parlement des services », la CNS s'appuie sur un bureau composé de représentants des fédérations professionnelles de services et des organisations syndicales, ainsi que sur les services de la Direction générale des entreprises.

Conformément au décret n° 2013- 666 du 23 juillet 2013, la CNS a été mise en place pour :

- éclairer et conseiller les pouvoirs publics sur la situation des services en France et sur leur contribution spécifique au développement de l'économie et de l'emploi ;
- proposer des actions, de dimension nationale ou européenne, visant à soutenir la compétitivité, l'innovation et le développement de ces secteurs et filières, ainsi que des emplois et des compétences associées ;
- soumettre des avis et des propositions relatifs à l'efficacité des aides publiques dont bénéficient les services, ainsi qu'à l'impact des politiques publiques sur les services.

L'ambition de la CNS est d'être force de propositions dans l'objectif de développer l'activité et l'emploi dans les services. Par ailleurs, parce que l'industrie et les services sont de plus en plus liés, les travaux de la CNS ont naturellement vocation à s'articuler avec ceux du Conseil national de l'industrie (CNI) et des Comités stratégiques de filière (CSF). La mise en place de filières dans les services devrait faciliter la réalisation de travaux en commun.

<http://www.commission-nationale-services.gouv.fr>

REMERCIEMENTS

Ce guide a été réalisé à l'initiative de la DGE (Direction générale des entreprises), Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, en partenariat avec la Commission nationale des services.

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes et des structures sans lesquelles le guide n'aurait pu voir le jour :

- les structures professionnelles, qui grâce à leur expertise et leur disponibilité ont permis de mettre en évidence les enjeux propres à leurs secteurs d'activités : Fédération de la Formation Professionnelle, Syntec Ingénierie, CCI France et ISQ ;
- les entreprises ayant accepté de témoigner et de partager leur expérience sur la mise en œuvre des démarches qualité : AGMS, Synertal, Orféa, Ingedia Nox, Iris Conseil, Asfodep, Man'Agir, EDI Publicité, ITS Integra, Metanext, Arismore et Rhoni-Group.

Nous tenons à remercier également les membres de l'Association France Qualité Performance (AFQP) pour leur travail de relecture attentif et précis.

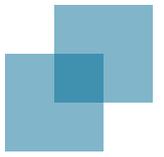


GLOSSAIRE

AACC	Association des agences-conseils en communication
AFNOR	Association française de normalisation
AFQP	Association France qualité performance
ANAe	Association des agences de communication événementielle
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CINOV	Fédération des métiers de la prestation intellectuelle du conseil, de l'ingénierie et du numérique
CNI	Conseil national de l'industrie
CNS	Commission nationale des services
COFRAC	Comité français d'accréditation
CSF	Comité stratégique de filière
DGE	Direction générale des services
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i> (Fondation européenne pour le management de la qualité).
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> , nommé Progiciel de Gestion Intégré (PGI) en français. Un PGI permet de gérer les principales composantes fonctionnelles de l'entreprise grâce à un large périmètre d'intervention (achats, ventes, comptabilité, stocks,...)
ETI	Entreprise de taille intermédiaire
FEP	Fédération des entreprises de propreté et services associés
FFP	Fédération de la formation professionnelle
FNCPC	Fédération nationale des chambres professionnelles du conseil
GEM-COM	Groupe d'étude des marchés de prestations de communication
GPNI	Groupement professionnel national de l'informatique
ICPF	Organisme de certification des professionnels de la formation et de la prestation de service intellectuel
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
ISO	Organisation internationale de normalisation
ISQ	Organisme de qualification des entreprises de prestations de services intellectuels
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i> . C'est un référentiel des activités dédié aux services (ou prestataires) de gestion des systèmes d'information
MASE	Manuel d'amélioration sécurité, santé environnement des entreprises
OPQCM	Office professionnel de qualification des conseils en management
OPQF	Office professionnel de qualification des organismes de formation
OPQIBI	Organisme de qualification de l'ingénierie
PME	Petites et moyennes entreprises
QSE	Qualité, sécurité et environnement
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SI	Système d'information
TMS	Troubles musculo squelettiques
TOGAF	<i>The Open Group Architecture Framework</i> . Il s'agit d'un standard industriel regroupant un ensemble de concepts et de bonnes pratiques couvrant le domaine des architectures informatiques d'entreprise
TPE	Très petites entreprises
UDA	Union des annonceurs
UDECAM	Union des entreprises de conseil et d'achat média

Maquette réalisée par la DGE / juin 2016

Copyright ©Phovoir.fr



DIRECTION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES

www.entreprises.gouv.fr
www.entreprises.gouv.fr/cns

