



## FORMATION MANAGEMENT DE LA QUALITE

Université de Sfax : 1<sup>er</sup>, 2 et 3 Octobre 2019



Formateur : Anis JABLOUN  
Mail : [anis.jabloun@gmail.com](mailto:anis.jabloun@gmail.com)  
Mob : 23 20 19 80

1

## Programme de la formation

*Programme :*

***Sensibilisation aux concepts de management de la qualité***

- 1<sup>er</sup> Jour : Historique et Définition : Principes de la qualité et Approche Processus
- 2<sup>ème</sup> Jour : Système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 : 2015
- 3<sup>ème</sup> Jour :
  - Les outils de résolution de problèmes,
  - Audit Qualité ISO 19011



2

## 1<sup>er</sup> Jour : Historique & Définition

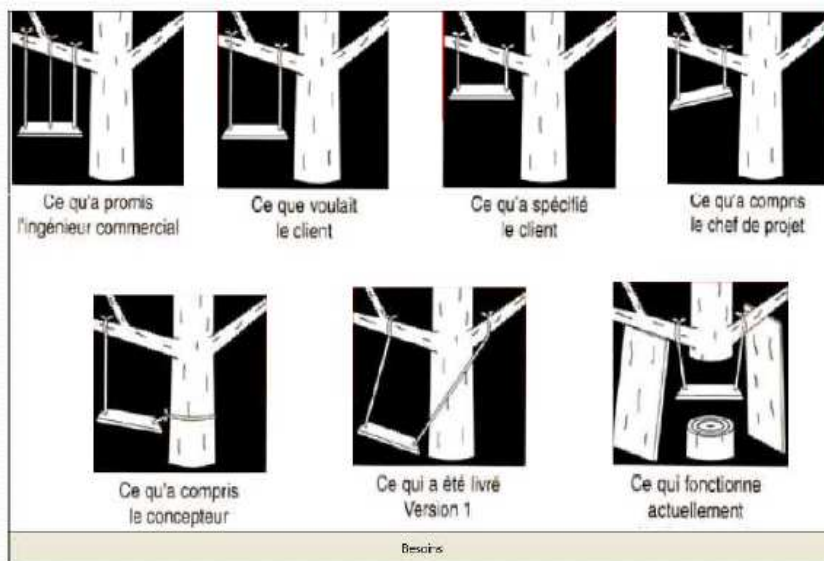
*Sensibilisation aux concepts de management de la qualité*

1<sup>er</sup> Jour : Historique et Définition



3

## La qualité



4

## La qualité

Misez  
sur la qualité.



- La **qualité** est un facteur clé de la réussite d'une entreprise :
- la **satisfaction de sa clientèle** et la consolidation de son rendement supposent une gestion de la qualité au service de tous les **processus** de l'entreprise.
- La mise en œuvre d'un système qualité contribue également à gérer activement les **risques** d'une entreprise.




5


## Qu'est-ce que la qualité ?

Bien souvent, le terme «**qualité**» est interprété de manières très diverses.

Dans le langage courant, on parle de produits de première qualité ou de «qualité suisse», ce qui signifie que le client est satisfait de la marchandise et des services offerts. Pour lui, la qualité est synonyme de **satisfaction**.



Pour l'entreprise, la qualité implique la rapide disponibilité des produits ou des coûts avantageux.



6

## Qu'est-ce que la qualité ?

L'International Organization for Standardization (ISO) :  
définit la **qualité** comme l'ensemble des  
caractéristiques d'une entité qui confèrent à  
celle-ci l'aptitude à **satisfaire des besoins  
exprimés et implicites.**



7

## Qu'est-ce que la qualité ?

La **qualité** existe lorsque la nature de la  
prestation offerte correspond aux exigences.  
La nature de la prestation d'un produit ou  
d'un service comprend aussi l'information et  
le contact avec le client.



8

## Qu'est-ce que la qualité ?

Les exigences ne se limitent pas uniquement aux besoins et aux attentes du consommateur individuel, mais englobent aussi les demandes et obligations de tous (respect de l'environnement, sécurité) et du producteur lui-même (coûts, délais).



9

## Management de la qualité : un devoir de la direction

Le **management de la qualité (QM)** relève des compétences de la direction et doit être intégré dans la conduite de l'entreprise.

La qualité doit être considérée en interaction avec les facteurs «coûts» et «temps». Les collaborateurs doivent être intégrés à tous les échelons.



10

## Management de la qualité : un devoir de la direction

D'après les normes ISO, le **QM** est défini comme un terme générique pour l'ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la **politique de qualité**, les **objectifs** et les **responsabilités** et les mettent en œuvre par des moyens divers (ISO 9001 : 2015).



11

## Accréditation ou Certification ?

**Certification = Attestation de conformité.**

Cette attestation est réalisée par une tierce partie Elle est relative à des produits, des processus, des systèmes ou des personnes.

**Accréditation = Reconnaissance de compétence.**

Cette attestation est délivrée par une tierce partie ayant rapport à un organisme d'évaluation de la conformité, constituant une reconnaissance formelle de la compétence de ce dernier à réaliser des activités spécifiques d'évaluation de la conformité



12



## Accréditation ou Certification ?



International  
Organization for  
Standardization



### Les organisations d'accréditeurs – Rôle

- Organiser et garantir l'harmonisation des pratiques.
- Aide technique à la mise en place d'organismes d'accréditation dans les pays en voie de développement.
- Harmonisation des pratiques d'accréditation : rédaction de guides d'application et d'interprétation des normes.
- Organisation des évaluations par les pairs sur lesquelles reposent les **accords de reconnaissance multilatéraux**.



15

## Accréditation ou Certification ?



International  
Organization for  
Standardization

### Organisations mondiales et Régionales


**ILAC (International Laboratory Accreditation Cooperation)**  
Accréditation des laboratoires et des organismes d'inspection

**IAF (International Accreditation Forum)**  
Accréditation des organismes certificateurs

Les organisations régionales constituent des relais pour les organisations mondiales en ayant développé des accords de reconnaissance régionaux qui évitent à **ILAC** et **IAF** d'avoir à auditer systématiquement tous leurs membres.



16



## Accréditation ou Certification ?



### Les organisations régionales :

- **EA (European co-operation for Accreditation)** : pour l'Europe (Union Européenne, pays de l'AELE : Association européenne de libre-échange et Turquie) ; couvre la région Europe pour tous les types d'accréditation
- **APLAC (Asia Pacific Laboratory Accreditation Cooperation)** : pour la région Asie-Pacifique et pour l'accréditation des laboratoires et des organismes d'inspection ;
- **PAC (Pacific Accreditation Cooperation)** : pour la même région (à quelques pays près) et pour l'accréditation des organismes certificateurs et des organismes d'inspection ;
- **IAAC (Inter American Accreditation Cooperation)** : pour les Amériques et pour tous les types d'accréditation ;
- **SADCA (South African Development Community's cooperation in Accreditation)** : pour l'Afrique Australe et pour tous les types d'accréditation.
- **AFRAC (African Accreditation Cooperation)** : couvre la région Afrique pour l'accréditation des laboratoires d'étalonnage et des organisateurs de programmes d'essais d'aptitude
- **ARAC (Arab Accreditation Cooperation)** : couvre les pays arabes pour tous les types d'accréditation

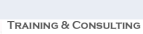





17

## Les référentiels

REFERENCE	DESIGNATION
ISO 9001 v 2008 - 2015	Systèmes de management de la qualité -- Exigences
IWA 2 v 2007	Lignes directrice pour la mise en place de la norme ISO 9001 dans les organismes d'éducation
ISO 18091 v 2014	Systèmes de management de la qualité -- Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001:2008 à la collectivité locale
ISO 17024 v 2012	Évaluation de la conformité -- Exigences générales pour les organismes de certification procédant à la certification de personnes







18

## Les référentiels


REFERENCE	DESIGNATION
REFERENTIEL AQI-UMED v OCTOBRE 2011	RENFORCEMENT DE L'ASSURANCE QUALITE INTERNE DANS DES UNIVERSITES DE LA MEDITERRANEE
ISO 17025 v 2005/2017	Exigences générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais
ISO 17020 v 2012	Évaluation de la conformité -- Exigences pour le fonctionnement de différents types d'organismes procédant à l'inspection
FDX 50 171 juin 2000	Indicateurs et Tableaux de Bord
FD X 50-174 septembre 1998	Évaluation de l'efficacité d'un système qualité

19

## Les référentiels

REFERENCE	DESIGNATION
FDX 50-176 octobre 2005	Management des processus
ISO 9004 version 2018	Gestion des performances durables d'un organisme -- Approche de management par la qualité
ISO 19011 version 2018	Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management




20

## Management de la qualité : un devoir de la direction

**Politique qualité:** orientations et intentions générales d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction.

**La politique qualité et les objectifs qualité** sont établis pour fournir un axe d'orientation à l'organisme. Ensemble, ils déterminent les résultats escomptés et soutiennent l'organisme dans la mise en œuvre des ressources permettant d'atteindre ces résultats.



21

## Management de la qualité : un devoir de la direction

- **La politique qualité** fournit un cadre permettant d'établir et de revoir les objectifs qualité.
- Il est nécessaire que les **objectifs qualité** soient cohérents avec la **politique qualité** et avec l'engagement pour l'amélioration continue et que leurs résultats soient mesurables.
- La réalisation des **objectifs qualité** peut avoir un impact positif sur la **qualité du produit**, l'**efficacité opérationnelle** et les **performances financières** et donc sur la satisfaction et la confiance des parties intéressées.



22

## Qu'est-ce qu'un système de management de la qualité ?

- Le **Système de Management de la Qualité (SMQ)** est l'élément du système de management de l'organisme qui se concentre sur l'obtention de résultats, en s'appuyant sur les **objectifs qualité**, pour satisfaire selon le cas les **besoins, attentes ou exigences des parties intéressées**.
- Les **objectifs qualité** viennent en complément à d'autres objectifs de l'organisme tels que ceux liés à la croissance, au financement, à la rentabilité, à l'environnement, à l'hygiène et à la sécurité au travail et à la sécurité des systèmes d'information.



23

## Démarche de management de la qualité

Une démarche permettant de développer et de mettre en œuvre un **Système de Management de la Qualité (SMQ)** comporte plusieurs étapes, telles que :

- 1) Détermination des **besoins et attentes des clients et des autres parties intéressées** ;
- 2) Etablissement de la **politique qualité** et des **objectifs qualité** de l'organisme ;
- 3) Détermination des **processus** et **responsabilités** nécessaires pour atteindre les objectifs qualité ;
- 4) Détermination et fourniture des **ressources** nécessaires pour atteindre les objectifs qualité ;



24

## Démarche de management de la qualité

- 5) Définition des méthodes permettant de **mesurer l'efficacité et l'efficience** de chaque processus;
- 6) Mise en œuvre de ces méthodes pour **mesurer l'efficacité et l'efficience** de chaque processus;
- 7) Détermination des moyens permettant d'empêcher les **non-conformités** et d'en éliminer les causes par le **management des risques** ;
- 8) Etablissement et application d'un processus **d'amélioration continue** du système de management de la qualité.



25

## Les 7 principes du management de la qualité

- 1- Orientation client
- 2- Responsabilité de la Direction
- 3- Implication du personnel
- 4- Approche processus
- 5- Amélioration continue
- 6- Prise de décision fondée sur des preuves
- 7- Gestion des relations avec les parties intéressées



26

## Principes de management de la qualité

### 1- Orientation client

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes.

- Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées dont il dépend. Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client.
- Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables d'un organisme.



27

## Principes de management de la qualité

### 2- Responsabilité de la direction

A tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué dans l'atteinte des objectifs qualité de l'organisme.

- L'établissement de la finalité, des orientations et de l'implication permet à un organisme d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs.



28

## Principes de management de la qualité

### 3- Implication du personnel

Il est essentiel pour l'organisme que l'ensemble du personnel soit compétent, habilité et impliqué pour fournir de la valeur.

Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme améliore sa capacité à créer de la valeur.

- Pour gérer un organisme de façon efficace et efficiente, il est important d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et de les respecter en tant qu'individus.
- La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences et des connaissances facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisme.



29

## Principes de management de la qualité

### 4- Approche processus

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent.

- Le système de management de la qualité est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système, y compris l'ensemble de ses processus, ressources, maîtrise et interactions, permet à l'organisme d'optimiser ses performances.



30

## Principes de management de la qualité

### 5- Amélioration continue

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration.

- L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation de ses conditions internes et externes et crée de nouvelles opportunités.



31

## Principes de management de la qualité

### 6- Prise de décision fondée sur des preuves

Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont plus susceptibles de produire les résultats escomptés.

- La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans les décisions prises.



32



## Principes de management de la qualité

### 7- Gestion des relations avec les parties intéressées

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées, telles que les fournisseurs.

- ❑ Les parties intéressées ont une influence sur les performances d'un organisme. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsqu'un organisme gère ses relations avec les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec son réseau de fournisseurs et de partenaires a souvent une importance particulière.



33

## L'approche processus

Toute activité ou ensemble d'activités qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie peut être considérée comme un processus.

### Processus

processus est défini comme un «ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie».

### Approche processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.



34

## L'approche processus

### Approche processus

Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreux processus corrélés et interactifs. Souvent, l'élément de sortie d'un processus forme directement l'élément d'entrée du processus suivant. L'identification et le management méthodiques des processus utilisés dans un organisme, et plus particulièrement les interactions de ces processus, sont appelés «**l'approche processus**».



35

## L'approche processus

### Approche processus

L'approche processus ignore les frontières fonctionnelles internes :

- elle permet aux managers de considérer leur entreprise dans sa totalité, au delà du morcellement des directions, des intitulés des fonctions et des produits.
- l'organisation de l'entreprise repose alors sur une série de chaînes d'activités, homogènes et maîtrisables, regroupées en fonction de leur contributions aux différents **flux de création de valeur pour le client**.



36

## L'approche processus

### Avantages de l'approche processus

- prise en compte des besoins clients
- meilleure connaissance de la concurrence et du marché
- L'organisme est plus flexible
- L'organisme est plus réactif :
  - ◆ face au marché
  - ◆ face aux dysfonctionnements



37

## L'approche processus

### Avantages de l'approche processus

- Le client est au cœur du système de fonctionnement de l'entreprise
- La réduction des coûts et des cycles de vie
- L'utilisation optimale des ressources
- La mesure de l'efficacité des changements
- Chaque acteur a une meilleure perception de la valeur ajoutée qu'il peut apporter au client et au fonctionnement de l'entreprise



38

## L'approche processus

### Avantages de l'approche processus

- Implication et motivation du personnel :

Espace d'autonomie plus important

- Travail en équipe d'où une mobilisation du personnel
- Responsabilisation individuelle à tous les niveaux



39

## L'approche processus

Quand elle est utilisée dans le cadre d'un système de management de la qualité, l'approche processus assure :

- a) la compréhension et la satisfaction régulière des exigences
- b) la prise en compte des processus en termes de valeur ajoutée
- c) l'obtention d'une performance effective des processus
- d) l'amélioration des processus sur la base d'une évaluation de données et d'informations.



40

## Typologie des processus

On distingue trois grandes familles :

- Les processus de réalisation
- Les processus de support
- Les processus de management



41

## Typologie des processus

### 1- Les processus de réalisation ou processus opérationnels.

Ce sont ceux qui contribuent directement à la réalisation du produit ou service :

Ils ont un impact direct sur la satisfaction des clients

De la détection  
des besoins du client



à la satisfaction  
de ces besoins



42

## Typologie des processus

Flux d'obtention d'un produit :

- recherche et développement de nouveaux produits
- commercial et gestion des contrats
- conception
- achat et approvisionnement
- logistique
- production
- management des relations avec le client



43

## Typologie des processus

### 2-Les processus support – Processus de soutien

- Ils contribuent au bon déroulement du processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires ;
- Ils ne créent pas de valeurs directement perceptibles pour le client externe ;
- Ils sont nécessaires au fonctionnement de l'organisme et à sa pérennité.



44

## Typologie des processus

### 2- Les processus support – Processus de soutien

Ils recouvrent en particulier :

- les ressources humaines
- les ressources financières
- les installations et leur entretien (locaux, équipement, matériels, logiciels,...)
- l'information et le savoir-faire, ...



45

## Typologie des processus

### 3- Les processus de Management

- Ils regroupent toutes les activités conçues pour agir sur le fonctionnement et la dynamique de l'amélioration de l'organisme ;
- Ils permettent d'orienter et d'assurer la cohérence des processus de réalisation et de support ;
- Ils sont sous la responsabilité directe de l'équipe dirigeante.



46

## Typologie des processus

### 3- Les processus de Management

Ils couvrent en particulier

- l'élaboration de la stratégie de l'organisme ;
- Le management de la qualité de l'organisme ;
- La communication interne et la mobilisation du personnel.



47

## Typologie des processus

### 3- Les processus de Management

Ils couvrent en particulier

- l'élaboration de la stratégie de l'organisme ;
- Le management de la qualité de l'organisme ;
- La communication interne et la mobilisation du personnel.



48



## Typologie des processus

- Les processus ne sont pas à créer ;
- Ils sont existants dans l'organisme ;
- Il s'agit de la repérer et de les lister ;
- La liste « catalogue » est inexistante.



49


## Description des processus



50

## Description des processus

ENTRANTS	ETAPE	SORTANTS	RESSOURCES OPERATOIRES	RESPONSABLE



51

## Pilotage des processus

**1-Critères de vitalité :**

Les objectifs associés au processus découlant :

- du déploiement des objectifs qualité définis par la direction
- de l'identification des besoins du client du processus



52

## Pilotage des processus

### 2- Les critères d'acceptation du processus définis en fonction :

- du risque d'insatisfaction du client

### 3- Les indicateurs de performances :

- Permettant de mesurer l'efficacité du processus et le niveau d'atteinte des objectifs associés au processus.



53

## Pilotage des processus

### Principe :

Passer en revue les activités élémentaires des différents processus majeurs retenus, leur enchaînement et les flux entre activités afin de repérer :

- Les activités génératrices de non qualité, de coûts et de délais
- Les redondances et les activités sans valeur ajoutée



54

## Pilotage des processus

- Les goulots d'étranglement
- Les points critiques au niveau des interfaces entre processus (responsabilités mal définies, circuits d'information et de décisions manquantes...)



55

## Pilotage des processus

### Le pilote :

- est désigné par la direction parmi les responsables concernés par le processus ;
- est chargé de la surveillance du processus ;
- s'assure qu'il produit les résultats attendus par rapport aux objectifs fixés par la direction ;
- veille à ce que les ressources allouées soient utilisées de manière optimale.



56

## Pilotage des processus

### Le pilote :

Le pilote du processus dispose de l'autorité, de la compétence et des moyens nécessaires pour :

- recueillir et exploiter en permanence l'ensemble des informations relatives au processus et à son fonctionnement.
- décider toute action d'amélioration du processus
- assurer la mise en œuvre des actions décidées



57

## Le management par approche système

### Management par approche système

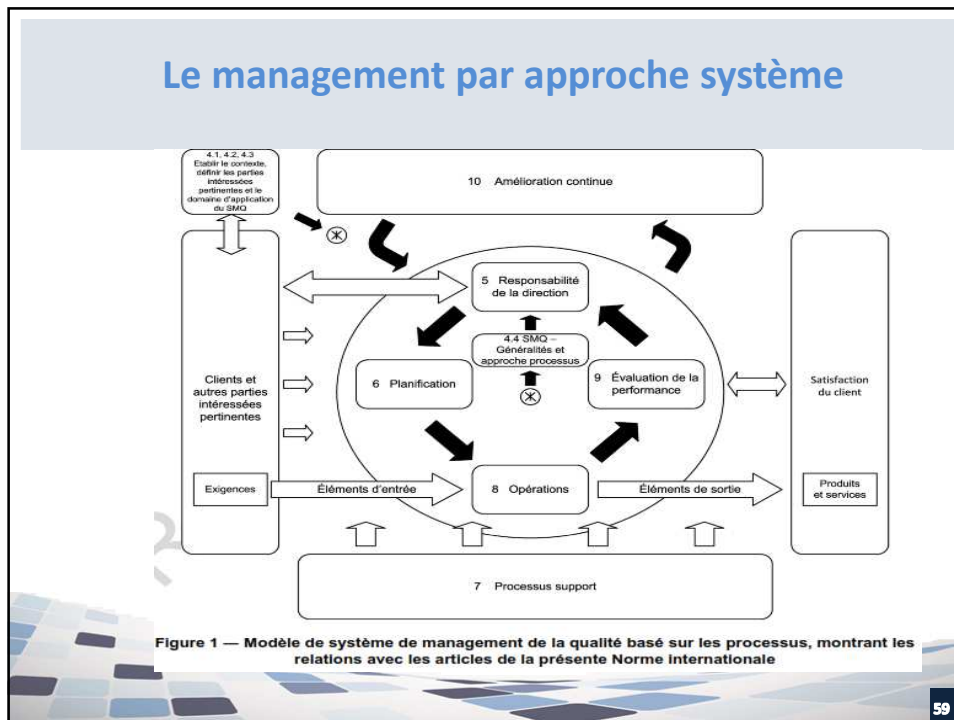
Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et à l'efficacité de l'organisme à atteindre ses objectifs.

### Management de processus

L'adoption d'une vision transversale de l'entreprise par un alignement coordonné et un pilotage des différentes activités créatrices de valeur pour le client.



58



## Le concept de roue de DEMING appliqué aux processus

- Désignée en anglais par « **Plan-Do-Check-Act** » (PDCA)
- Peut s'appliquer à tous les processus et au système de management de la qualité dans son ensemble.

**Planifier :** établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme.

**Réaliser :** mettre en œuvre ce qui a été planifié.



**STRATEGIA**  
 TRAINING & CONSULTING

## Le concept de roue de DEMING appliqué aux processus

**Vérifier** : surveiller et (le cas échéant) mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport aux politiques, objectifs et exigences, et rendre compte des résultats.

**Agir** : entreprendre les actions pour améliorer les performances des processus, si nécessaire



61

## Le concept de roue de DEMING appliqué aux processus

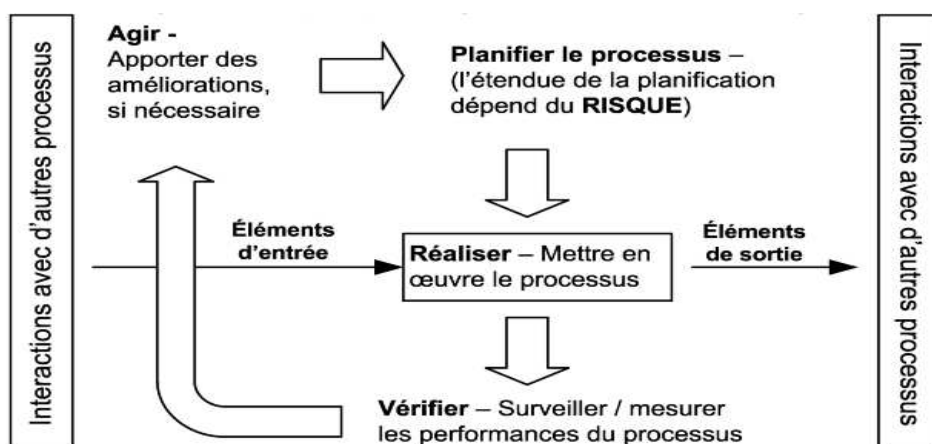
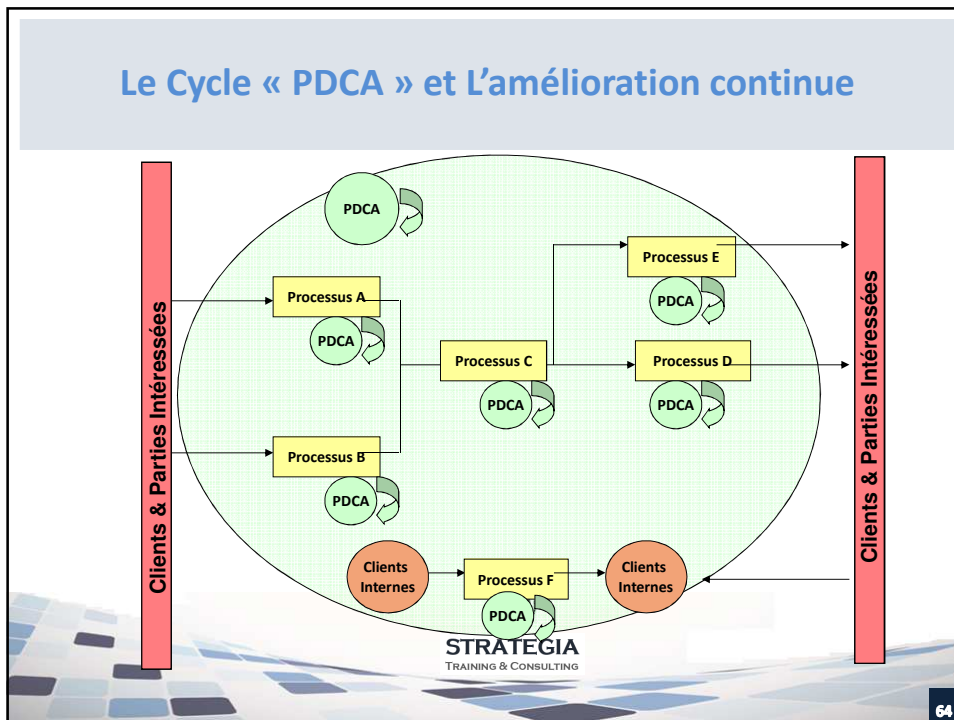
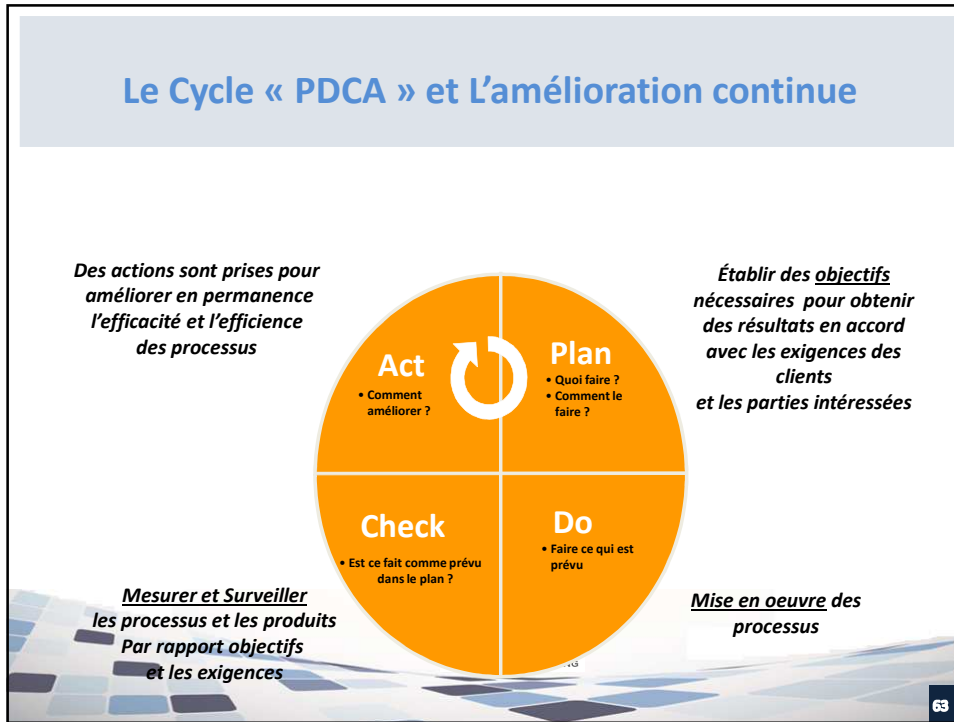


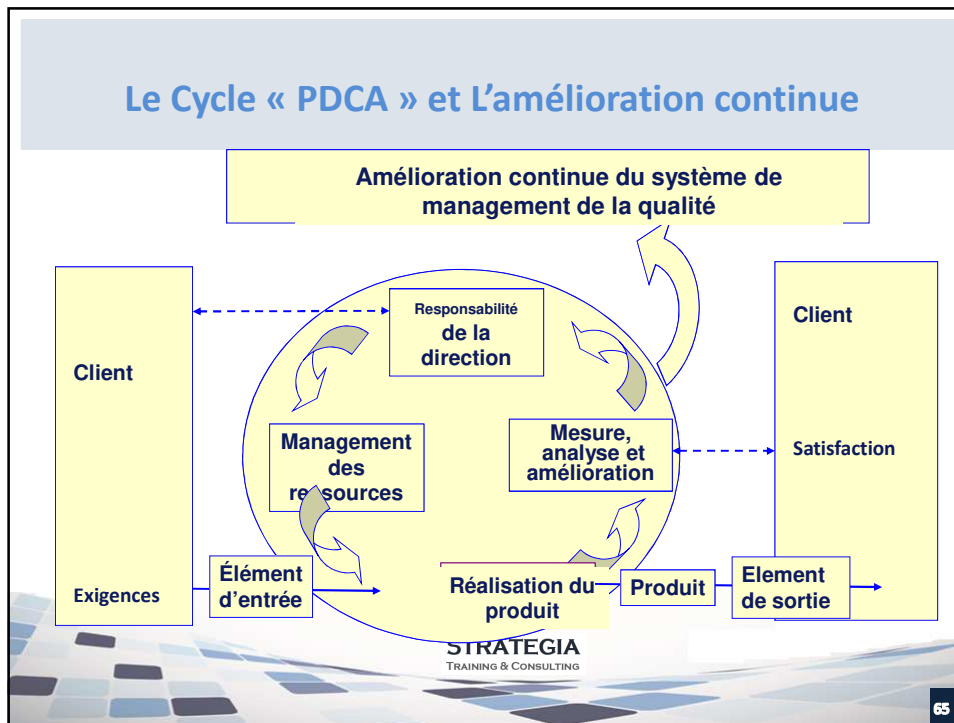
Figure 2 — Représentation schématique d'un processus individuel au sein du système

TRAINING & CONSULTING

62







### Approche par les risques

**Risque :**

**Effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs**

- Un effet est un écart, positif et/ou négatif, par rapport à une attente.
- Les objectifs peuvent avoir différents aspects (par exemple buts financiers, de santé et de sécurité, ou environnementaux) et peuvent concerner différents niveaux (niveau stratégique, niveau d'un projet, d'un produit, d'un processus ou d'un organisme tout entier).

STRATEGIA TRAINING & CONSULTING

66

## Approche par les risques

- Un risque est souvent caractérisé en référence à des événements et des conséquences potentiels ou à une combinaison des deux.
- Un risque est souvent exprimé en termes de combinaison des conséquences d'un événement (incluant des changements de circonstances) et de sa vraisemblance .



67

## Approche par les risques

- Il est important d'identifier les risques associés au fait de ne pas saisir une opportunité.
- Les opportunités peuvent survenir à la suite d'une situation favorable dans la réalisation d'un résultat prévu, par exemple, un ensemble de circonstances qui permettent à l'organisation de gagner de nouveaux clients, de développer de nouveaux produits et services, de réduire les déchets ou d'améliorer la productivité.



68

## Approche par les risques

- L'identification des opportunités doit tenir compte des risques associés.
- la prise ou l'augmentation d'un risque afin de poursuivre une opportunité
- Un écart positif découlant d'un risque peut, selon les cas fournir une opportunité, en effet tous les effets positifs ne fournissent pas nécessairement une opportunité.



69

## Approche par les risques

- Les opportunités peuvent conduire à l'adoption de nouvelles pratiques, au lancement de nouveaux produits, au gain de nouveaux marchés et de nouveaux clients, à l'établissement de partenariats, en utilisant les nouvelles technologies et d'autres possibilités souhaitables pour répondre aux besoins de ses clients.



70

## Approche par les risques

### Management du risque

activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque.

- Le management du risque peut s'appliquer à l'ensemble de l'organisme, dans tous ses domaines et à tous ses niveaux, à tout moment, ainsi qu'à des fonctions, des projets et des activités particulières.



71

## Approche par les risques

La mise en œuvre et le maintien du management du risque permettent, par exemple, à un organisme :

- d'accroître la vraisemblance d'atteindre les objectifs,
- d'encourager un management proactif,
- de prendre conscience de la nécessité d'identifier et de traiter le risque à travers tout l'organisme,
- d'améliorer l'identification des opportunités et des menaces,
- de se conformer aux obligations légales et réglementaires ainsi qu'aux normes internationales,



72

## Approche par les risques

- d'améliorer la rédaction des rapports obligatoires et volontaires,
- d'améliorer la gouvernance,
- d'accroître l'assurance et la confiance des parties prenantes,
- d'établir une base fiable pour la prise de décision et la planification,
- d'améliorer les moyens de maîtrise,
- d'allouer et d'utiliser efficacement les ressources pour le traitement du risque,



73

## Approche par les risques

- d'améliorer l'efficacité et l'efficience opérationnelles,
- de renforcer les performances en matière de santé et de sécurité, ainsi que de protection environnementale,
- d'améliorer la prévention des pertes et le management des incidents,
- de minimiser les pertes,
- d'améliorer l'apprentissage organisationnel, et
- d'améliorer la résilience organisationnelle.




74

## Principe de management des risques

ETAPE DU PROCESSUS	DEFAILLANCE	OCCURENCE	GRAVITE	CRITICITE



  
**STRATEGIA**  
TRAINING & CONSULTING



75

## Fin de la 1<sup>ère</sup> Journée





International  
Organization for  
Standardization



# MERCI POUR VOTRE ATTENTION

  
**STRATEGIA**  
TRAINING & CONSULTING



76