

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion**

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**La certification et la mise en place du système
management de la qualité
Cas : Trans Canal Centre**

Elaboré par :

Meriem DJAGHLOUL

Encadreur :

Pr. Rabah KECHAD

Lieu de stage : Trans Canal Centre

Période du stage : de 22/03/2015 au 21/04/2015

2014/2015

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**La certification et la mise en place du système
management de la qualité
Cas : Trans Canal Centre**

Elaboré par :

Meriem DJAGHLOUL

Encadreur :

Pr. Rabah KECHAD

Lieu de stage : **Trans Canal Centre**

Période du stage : de **22/03/2015** au **21/04/2015**

2014/2015

Dédicace

Je dédie ce travail à :

- Mes très chers parents qui n'ont jamais cessé de m'aimer, de m'encourager et qui m'ont inculqué le sens de l'honneur et de la droiture.
- Mes chères sœurs Fatiha, Bakhta, Fatima et Nassira pour tout l'amour qu'elles m'apportent.
- Mes chers frères Ahmad, Djilali et Ibrahim qui m'ont toujours soutenu et encouragé.
- A tous mes neveux Anissa, Ikram, Manal, Abd El-Aziz, Mohamad Islam, Ibrahim El-Khalil, Khair El-Din, Yasser, Amari, Norhan.
- A tous mes cousines Asmaa, Ahlam, Nassrine, Faiza.
- A tous les membres des familles DJAGHLOUL et MESSAOUDI.

Remerciements

En premier lieu, nous remercions DIEU le tout Puissant de nous avoir accordé le courage, la force et la patience de mener à bien ce travail

Je tiens avant tout à remercier mes chers parents pour leur soutien moral et matériel et toutes les personnes sans lesquelles ce travail n'aurait jamais eu lieu.

Je remercie Monsieur le Professeur KECHAD Rabah pour m'avoir encadré durant mon travail.

Je remercie Monsieur KERCHOUCHE Zakaria chef section formation qui m'a été souvent d'une grande aide, et a agréablement participé au bon déroulement de mon stage.

Je remercie tous les membres du personnel du TRANS CANAL CENTRE pour leur collaboration et leur hospitalité qui m'ont conditionnés une bonne formation et qui m'a donnés l'opportunité de bénéficier d'un stage professionnel pour mettre en œuvre mes acquis.

Liste des tableaux

| Numéro | Titre | Page |
|--------|---|------|
| 01 | Les enjeux de la certification. | 31 |
| 02 | Les activités de chaque unité de l'entreprise | 67 |
| 03 | Le potentiel humain de Trans Canal Centre | 72 |
| 04 | Répartition des enquêtés selon le sexe | 97 |
| 05 | Distribution des enquêtés selon la CSP | 97 |
| 06 | Répartition de l'échantillon selon l'année d'expérience | 98 |
| 07 | Opinion des enquêtés par rapport au SMQ | 99 |
| 08 | Attitudes des enquêtés par rapport à la certification de leur entreprise | 100 |
| 09 | Le niveau de satisfaction des enquêtés aux changements apportés par la certification du SMQ | 100 |
| 10 | Perception des employés du SQM | 101 |
| 11 | Perception de la SMQ (ISO9001) | 101 |
| 12 | Formation subie en SMQ | 102 |
| 13 | Opinion par rapport à l'acceptation des objectifs qualité | 102 |
| 14 | L'implication dans la réalisation des objectifs de l'entreprise | 103 |
| 15 | Implication dans le processus de fixation des objectifs de l'entreprise | 103 |
| 16 | Opinion des enquêtés par rapport à la satisfaction des clients | 104 |
| 17 | Attitudes par rapport aux procédures de travail | 104 |
| 18 | Appréciation des enquêtés des retombées de la certification du | 105 |
| 19 | Appréciation des enquêtés de l'environnement interne après certification | 105 |
| 20 | Attitudes des enquêtés par rapport à l'amélioration de l'information dans l'entreprise | 106 |
| 21 | Opinions des enquêtés par rapport à la satisfaction et la fierté | 107 |
| 22 | Opinions des enquêtés par rapport à la reconnaissance de leur travail par les autres | 107 |
| 23 | Opinion des enquêtés par rapport à l'amélioration du climat social | 108 |
| 24 | Opinion des enquêtés par rapport à la motivation du personnel | 108 |

| | | |
|----|--|-----|
| 25 | Opinion des enquêtés par rapport aux moyens et personnel assurés pour la mise en place de SMQ | 109 |
| 26 | Opinion des enquêtés par rapport à la concordance entre les objectifs fixés et les moyens mis en œuvre | 109 |
| 27 | Les attentes des enquêtés de la certification du SMQ | 110 |
| 28 | Les améliorations que la certification de SMQ apporte pour mieux organiser les travailleurs selon les enquêtés | 110 |
| 29 | L'impact de la certification sur les résultats de l'entreprise selon les enquêtés | 111 |
| 30 | Les difficultés rencontrées lors de la certification de l'entreprise | 112 |
| 31 | La satisfaction globale des enquêtés depuis la certification ISO 9001 de leur entreprise | 112 |

Liste des figures

| Numéro | Titre | Page |
|---------------|--|-------------|
| 01 | Cycle PDCA | 15 |
| 02 | Modèle amélioration contenu | 29 |
| 03 | Pyramide documentaire | 49 |
| 04 | Organigramme de Trans Canal Centre | 68 |
| 05 | Organisation qualité de Trans Canal Centre | 70 |
| 06 | Architecture de système documentaire | 74 |
| 07 | Cartographie des processus de Trans Canal Centre | 76 |
| 08 | Répartition des enquêtés selon l'âge | 99 |

Liste des abréviations

AGEX : Assemblée Générale Extraordinaire

AFNOR : Association française de normalisation

BS: British Standard

BSI: British Standard Institution

CAO/CF : Conduite Armée Ordinaire à coup franche

CAP : Conduite Armée Précontraint

CAP/JK : Conduite armée précontraint avec emboîtement mâle et femelle

CC : Carré Creux

CSP : Catégorie Socioprofessionnelle

EN: Norme européenne

ENATUB : Entreprise National des Tuyaux en Béton

FB : Fretté Béton

FB/JK : Fretté Béton avec emboîtement

Hydro-Canal : Hydrauliques Canalisations

IANOR : Institut Algérien de normalisation

ISA: Internationale Standard Institution

ISO: International Organization for Standardization

MDI : Management Développement International

MMQ : Manuel de management de la qualité

NF: Norme Française

OMC : Organisation mondiale de commerce

ONAMHYD : Office Nationale du Matériel Hydraulique

OTAN : Organisation du traité Atlantique nord

PDCA: Plan, Do, Check, Act

RC: Rectangulaire Creux

RMQ/E : Responsable management de la qualité entreprise

RMQ/U : Responsable management de la qualité unité

S.G.P/ERGTHY : Société de gestion des participations des entreprises de réalisation des grands travaux hydrauliques

SM : Système management

SMQ : Système management de la qualité

SPA : Société Par Action

SNMC : Société Nationale des Matériaux de Construction

UNSCC : Le comité de coordination de la normalisation des nations unies

USA: United station American

Sommaire :

Introduction générale.....I

Chapitre 1 : Le système management de la qualité.....2

Section 1 : La notion qualité.....3

1. Les approches de la qualité.....3
2. Définition et composantes de la qualité.....5
3. La normalisation.....6

Section 2 : Démarche et système management de la qualité.....9

1. La démarche qualité.....9
2. Les facteurs clés de succès de la démarche qualité.....14
3. Système de management de la qualité.....17

Section 3 : Concepts généraux à la certification.....30

1. La certification.....30
2. Les types de certification.....32
3. La certification du SMQ.....32

Chapitre 2 : Le processus de certification.....36

Section 1 : La préparation à la certification.....37

1. La conduite du changement.....37
2. Le lancement.....38
3. La mise à niveau44

Section 02 : Au cours de la certification.....50

1. Installation du SMQ.....50
2. Vérification de la mise en œuvre et l'amélioration continue.....52
3. Réaliser les ajustements nécessaires.....53
4. Faire appel à un organisme certificateur.....56

| | |
|---|-----------|
| Section 03 : Post certification..... | 58 |
| 1. Maintenir la certification..... | 58 |
| 2. Le rapport d’audit..... | 60 |
| 3. Les suites de l’audit..... | 61 |
| 4. Les visites de surveillance et le renouvellement du certificat..... | 62 |
| Chapitre 03 : La certification et la mise en place du SMQ au sein de Trans Canal Centre..... | 65 |
| Section 1: La présentation de Trans Canal Centre..... | 66 |
| 1. Présentation de l’entreprise Trans Canal Centre..... | 66 |
| 2. Les activités de Trans Canal Centre..... | 67 |
| 3. L’organisation de Trans Canal Centre..... | 68 |
| 4. Le potentiel humain de Trans Canal Centre..... | 72 |
| Section 02 : La certification et mise en place du SMQ dans Trans Canal Centre..... | 73 |
| 1. La mise en place du système management de la qualité..... | 73 |
| 2. La certification du système management de la qualité de Trans Canal Centre..... | 87 |
| Section3 : Le cadre méthodologique..... | 94 |
| 1. Objectifs de l’enquête..... | 94 |
| 2. Le type de l’enquête..... | 94 |
| 3. Déroulement de l’enquête..... | 96 |
| Section 04 : Analyse et discussion des résultats de l’étude..... | 97 |
| 1. Caractéristique de l’échantillon..... | 97 |
| 2. Perception et appréciation des enquêtés par rapport au SMQ au sein de Trans Canal Centre..... | 99 |
| 3. Appréciation des enquêtés de l’environnement interne et externe après l’application du SMQ..... | 105 |
| 4. Perception par rapport à la certification..... | 110 |
| Conclusion générale..... | i |
| Bibliographie | |
| Annexes | |
| Table des matières | |

Introduction Générale

Introduction Générale

En raison de la compétition rude qui règne sur les marchés mondiaux et nationaux, une démarche qualité représente une stratégie de survie indispensable pour les organisations qui s'en préoccupent.

On appelle «démarche qualité» l'approche organisationnelle permettant un progrès permanent dans la résolution des non-qualités. Il s'agit d'une démarche participative, c'est-à-dire à laquelle doit nécessairement participer l'ensemble de l'entreprise et par conséquent nécessairement portée au plus haut niveau hiérarchique. Il conduit la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels.

Elle s'applique à tous types d'organisations, publiques, privées, associatives ou commerciales.

Une démarche qualité est le processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue, se reposant sur la norme ISO 9001.

Un système de management de la qualité est un ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et des objectifs à atteindre en vue d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

Lorsqu'une entreprise décide de faire reconnaître l'efficacité de son système management de la qualité à satisfaire les exigences de ses clients on parle de la certification du système de management de la qualité.

La certification selon la norme ISO 9001 est la reconnaissance par un organisme national accrédité, que les exigences de la norme sont appliquées. Elle démontre que l'entreprise est apte à fournir une qualité régulière et qu'elle est en mesure de prendre toutes les dispositions nécessaires pour donner confiance à ses clients.

Cette certification est délivrée après un audit réalisé par un organisme de certification, qui permet d'évaluer le système de management de la qualité mis en place conformément aux exigences de la norme.

Introduction générale

La mise en place d'une démarche qualité n'implique pas obligatoirement la certification. Une entreprise peut décider de prendre appui sur les normes de la série 9000, sans se faire certifier pour autant. Néanmoins, la certification, en tant que preuve communicable de la qualité offre un avantage concurrentiel et par ailleurs son obtention peut constituer un défi motivant pour l'ensemble du personnel pour toutes les entreprises dans le monde.

De ce fait, l'entreprise algérienne doit faire preuve de son efficacité par la certification de son système de management de la qualité.

Trans Canal Centre fait partie de ces entreprises algériennes, dont la certification devient une incitation pour ses dirigeants à s'investir davantage dans la gestion de la qualité, ce qui ne peut être que bénéfique pour cette entreprise en s'appuyant sur un personnel très convaincu de ce projet qui peut donner à cette organisation un avantage concurrentiel sur le marché national d'une manière contenu.

Notre étude portera sur le thème « **La Certification et la mise en place un système management de la qualité** ». Pour valider ce thème nous avons proposé la problématique suivante : **La certification est-elle indispensable pour une mise en place réussie d'un système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre ?**

Afin de mieux cerner cette problématique, nous avons jugé utile de nous poser quelques questions, entre autres :

1. Comment la mise en place du SMQ est-elle perçue par les acteurs de Trans Canal Centre ?
2. Trans Canal Centre est-elle disposée à mettre en place ce système de management ?
3. L'environnement interne de Trans Canal Centre est-il favorable à la certification de ce système de management?

Pour répondre à ces questions nous avons émis les hypothèses suivantes :

Introduction générale

H 1 : La perception de la mise en place du SMQ par les acteurs de Trans Canal Centre est liée à leur vision managériale de leur entreprise.

H 2: Les caractéristiques organisationnelles et managériales déterminent le choix de la mise en place du MQ pour cette entreprise.

H 3 : La perception de l'environnement interne de Trans Canal Centre par ses acteurs influe sur leur décision par rapport à la certification du SMQ et ses incidences sur les performances de leur entreprise.

Avant d'entamer notre étude il convient de préciser les raisons qui nous ont motivé à opter pour ce choix : notre choix pour ce thème est motivé par son originalité ; d'une part, et autre part ce sujet suscite un véritable intérêt, dans la mesure où son étude permettra de mieux connaître cet élément stratégique qu'est la qualité, de comprendre le système de management de la qualité et la certification et d'appréhender son impact sur les entreprises algériennes. L'objectif principal de cette étude est la description et l'analyse du SMQ et la certification de Trans Canal Centre afin d'éclairer aux dirigeants l'importance de la mise en place et la certification du SMQ pour améliorer la qualité du système management et connaître la perception des travailleurs de l'entreprise Trans Canal Centre par rapport à la qualité de fonctionnement interne, la qualité du système management mis en œuvre et la certification de ce dernier.

La méthode descriptive analytique a été choisie pour cette étude, qui lui conviendrait le mieux puisque le travail consiste à décrire le Système management de la qualité et la certification adoptée par Trans Canal Centre et aussi d'analyser ses retombées sur les perceptions des employés.

En revanche, le sondage interne est la méthode de collecte des données qui a été appliquée en vue d'identifier les attitudes et les perceptions des différentes catégories de l'entreprise par rapport à la mise en place et la certification dans l'entreprise. Pour cela, nous avons donc utilisé le questionnaire pour collecter ces données et vérifier nos hypothèses

Pour traiter ce sujet, nous verrons dans un premier chapitre les fondements du système management de la qualité à savoir : la notion qualité, la démarche qualité et le système management de la qualité. Ensuite dans un deuxième chapitre, nous illustrons le processus de certification, ses trois phases : préparation, certification et post certification. Le troisième

Introduction générale

chapitre consistera en la présentation de l'entreprise et sa politique, la mise en place et la certification de cette entreprise, le cadre méthodique de notre recherche et la présentation et la discussion des résultats de l'étude.

Une conclusion parachèvera notre travail, qui loin d'avoir la prétention d'être parfait demeure toujours perfectible.

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

Chapitre1 : Le système management de la qualité

Introduction du chapitre

Dans un environnement concurrentiel, les entreprises doivent être engagées à une démarche d'amélioration continue qui permet de faire évoluer son mode d'organisation et ses règles de fonctionnement avec le souci permanent pour satisfaire les clients. Cela amène donc à utiliser la notion qualité car cette dernière constitue une des variables de l'environnement concurrentiel des entreprises qui doit être prise en compte lors de l'élaboration des stratégies des entreprises.

Nous avons consacré ce premier chapitre afin de mettre plus d'éclairage sur la notion de qualité, démarche qualité et système management de la qualité.

Dans la première section nous allons exposer les différentes approches de la qualité puis nous allons présenter quelques définitions relatives à la notion qualité selon la norme ISO et selon les experts et ses composantes et nous allons parler aussi de la normalisation.

Dans la deuxième section nous allons présenter la démarche qualité, sa définition et ses principales étapes et ses facteurs clés de succès.

Dans la troisième section nous allons évoquer de la certification, sa définition, ses principaux enjeux et ses types. Et puis nous allons parler de la certification du SMQ, sa définition et les avantages et inconvénients de ce type de certification.

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

Section 01 : La notion qualité

1. Les approches de la qualité :

Dans ce point nous allons exposer les approches de la qualité.

1.1. Le contrôle qualité :

Le contrôle qualité apparaît de façon massive dans les entreprises au début des années 1960. Il concerne la production en masse et à moindre cout. La prise en compte de la qualité se manifeste essentiellement en aval de la fabrication par le contrôle de la qualité des produits finis. Celui-ci consiste à contrôler la conformité du produit par rapport à une norme préétablie. Il s'agit donc de fabriquer des produits standard selon un cahier des charges fonctionnelles défini avec un certain nombre de spécifications, on contrôle ensuite la conformité du produit par rapport à ce cahier des charges, en acceptent des marges de tolérance.¹

1.2. Les cercles qualité :

Apparue au début des années 1960 au Japon. Ce type de démarche a comme philosophie que les personnes directement concernées par un problème dans le travail sont les plus aptes à trouver des solutions aux problèmes qu'elles rencontrent ou simplement améliorer la manière avec laquelle elles font leur travail. Elle consiste à mettre en place des petits groupes de 3 à 10 personnes qui de façon volontaires exercent des activités de gestion de la qualité qui consiste à réfléchir collectivement afin de trouver des solutions aux problèmes ou essayer d'améliorer le fonctionnement sur le lieu de travail. Cette tâche s'effectue de façon continue, en tant partie intégrante d'un programme de gestion de la qualité qui a pour objectifs d'améliorer la qualité, réduire les gaspillages et les couts, augmenter la cohésion des équipes, etc.²

¹ DIRIDOLLOU (Bernard) : Le client au cours de l'organisation, édition d'Organisation, Paris, 2001, p.40.

² CHEVALIER (Françoise) : Cercle de qualité et changement organisationnel, édition Economica, Paris, 1991, p.15.

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

1.3. L'assurance qualité :

Apparue au milieu du 21 siècle aux USA pour la prévention de la qualité dans les grands programmes spatiaux, nucléaires et militaires puis se trouva sa place dans l'amélioration des pratiques des entreprises. L'assurance qualité a pour objectif de fiabiliser tous les maillons de la chaîne de production en commençant par l'achat des matières premières passant par la fabrication et arrivant à la distribution afin de garantir la régularité en matière de qualité de produit ou service offert³.

1.4. La gestion de la qualité :

La gestion de la qualité centrée sur la satisfaction des besoins des clients finals et plus précisément sur la qualité perçue par le marché.

Les entreprises prennent en compte les exigences des clients et essayent d'adapter ses produits aux exigences réelles des clients.

Pour anticiper l'évolution des besoins des clients il y a deux axes :

- Les mesures concernant les perceptions des clients sur la prestation offerte.
- Les mesures ayant trait aux perceptions comparatives entre les prestations.

1.5. La gestion globale de la qualité :

La gestion globale de la qualité est un système de management basé sur les ressources humaines qui visent un progrès continu dans les services au client à un coût toujours plus bas.

Ce type de démarche privilégie l'utilisation de méthodes quantitatives pour réaliser des progrès à trois niveaux :

- Le niveau des produits et services offerts.
- La maîtrise des processus transversaux.
- L'amélioration de la satisfaction des besoins clients.

Elle repose sur les référentiels par rapport auxquels l'entreprise s'auto évalue. Quel que soit le référentiel, il valorise d'une part les résultats obtenus pour les entreprises, d'autre part

³ GOGUE (Jean-Marie) : Qualité totale, et plus encore, édition l'Harmattan, Paris, 2006, p. 28.

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

les facteurs permettant de créer ces résultats (leadership, gestion du personnel, maîtrise des processus).⁴

2. Définitions et composantes de la qualité :

Nous allons présenter dans ce point la définition de la qualité et ses principales composantes.

2.1. Définition de la qualité :

Le mot qualité, que tout le monde utilise, est perçu différemment par chaque personne. D'une manière générale, dans le nouveau dictionnaire « le Petit Robert » (1993), le terme qualité, datant du XII^{ème} siècle, renvoie au latin « Qualitas », de « qualis » qui signifie la manière d'être, plus ou moins caractéristique.

2.1.1 La qualité selon l'ISO :

- Se référant à la définition normalisée au niveau international et contenu de la norme ISO 8402 définit la qualité en tant que « caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites». ⁵
- La définition normalisée est donnée par l'ISO : « la qualité est la conformité aux attentes réelles (exprimées et implicites) du client ». ⁶
- La norme ISO 9000: 2000 la définit comme ceci : « Aptitude d'un ensemble de caractéristique intrinsèque à satisfaire des exigences.» (NF Z67-130)
- La définition de la qualité reconnue internationalement est celle de la norme ISO 9001 mise à jour en 2008 : la qualité se définit comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences, les exigences étant des besoins ou attentes formulés, habituellement implicites ou imposés. ⁷

2.1.2 La qualité selon les experts :

La qualité se définit par plusieurs experts tels :

- W. E Deming : « la qualité est le degré de satisfaction ».
- P. B. Crosby : « c'est la conformité aux spécifications ».
- C. Herson : « c'est la conformité aux besoins ».
- P. Lyonnet : « c'est la satisfaction aux besoins appréciés par le client ».
- J. Juran : « c'est l'aptitude à l'emploi ».

⁴ CLAUDE (YVES Bernard) : Le management par la qualité total, édition Afnor, Paris, 2000, p.7.

⁵ Goudron et Fournier, Le nouveau dictionnaire de la qualité, édition 1997, p.126.

⁶ Le Petit Robert, Dictionnaire, édition 1982, p.585.

⁷ CANARD (F) : Management de la qualité, Gualino Lextenso éditions, Paris, 2009, p.253.

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

- K. Ishikawa : « la qualité est l'aptitude à satisfaire le client ».⁸

2.2. Les composantes de la qualité :

La qualité voit que son importance et son apport pour l'organisation doit nécessairement être composé d'éléments de base qui la justifie à savoir :

2.2.1. La qualité de définition :

Il s'agit de savoir identifier et traduire les besoins des clients cibles en niveaux de performance à atteindre dans un cahier des charges : définir les caractéristiques techniques du produit et les délais nécessaires pour le mettre à la disposition.

2.2.2. La qualité de conception :

Il s'agit d'élaborer les solutions qui permettent d'atteindre les niveaux de performance requis.

2.2.3. La qualité de réalisation :

C'est mettre en œuvre les solutions en pleine conformité avec les spécifications et dans la durée.

2.2.4. La qualité de service :

C'est de proposer des prestations complémentaires attendues par chaque client/usagers : accueil, personnalisation, informations, service après-vente et dans cette dimension aussi la durée est essentielle.⁹

3. La normalisation :

La normalisation devient un instrument privilégié pour réguler les échanges de biens et services, et protéger le consommateur.

3.1. Historique de la norme :

- Fin des années 70, de nombreux pays européens élaborent des normes de qualité selon le modèle de l'OTAN (organisation du traité Atlantique nord) à Genève, des normes militaires qui ont été prises par l'industrie.
- En 1979, la « British standard institution »(BSI) publie la norme BS 5750 sur la gestion de la qualité et l'assurance de la qualité, en prévoyant l'impact d'un marché de plus en plus étroit ainsi que la nécessité d'une transparence au-delà des frontières et des normes de qualité internationales harmonisées¹⁰.

⁸ KAMISKE (F) et GERD et BRAUER (P) : Management de la qualité de A à Z, édition Masson, Paris, 1994, p.1722.

⁹ AYOUAZ (Mohand Zine) : Démarche qualité et satisfaction des usagers dans les bibliothèques universitaires, mémoire de magistère, université MENTOURI de Constantine, Constantine, 2008, p17.18.

¹⁰ MEDJOURI (Mohiédine) et autres : étude critique d'une démarche qualité en vue d'une certification internationale ISO 9000, mémoire de magistère, INC, Alger, 1999, p.16.

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

- En 1987 la première série des normes est publiée. Elle a été utilisée pour la certification du système d'assurance qualité alors que son but initial était de faciliter les audits de seconde partie.

3.2. Définition de l'ISO :

L'ISO (International Organisation for Standardization) est née de l'union de deux organisations l'ISA (la fédération internationale des associations nationales de normalisation) et l'UNSCC (le comité de coordination de la normalisation des nations unies), lors de la conférence des organisations nationales de normalisation qui s'est tenue à l'institut des ingénieurs civils à Londres en 1946. Mais elle a été créée officiellement le 23 Février 1947¹¹.

L'ISO est une organisation non gouvernementale. Elle a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des en vue de faciliter entre nations, les échanges de biens et de services et de développer la coopération dans les domaines : intellectuel, scientifique, technique et économique.

3.3. Définition des normes :

Une norme est un document, établi par consensus et approuvée par un organisme de normalisation reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné¹².

L'ISO dispose d'une collection de plus de 15 035 normes internationales, les normes des familles ISO 9000 et ISO 14000 sur les systèmes de management ont marqué l'élargissement de la sphère d'activité de l'ISO aux publics du management et de l'organisation¹³.

3.4. La famille ISO 9000 :

La famille des normes ISO 9000 est écrite en 1987 par le comité technique et publiée pour la mise en place d'un système de management de la qualité. Ces normes ont comme objet de standardiser les différents modèles d'assurance de la qualité existants.

Voici une présentation synthétique des différentes normes de la famille ISO 9000 :¹⁴

- ISO 9000 : « système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire ». La norme 9000 décrit les principes d'un système de management de la qualité et définit la terminologie.

¹¹ www.ISO.org (04/04/2015 à 15h00).

¹² HASSNAOUI (M) et autres : Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, édition G.A.L, Alger, 2004, p.7.

¹³ www.ISO.org (04/04/2015 à 15h00).

¹⁴ JEBSEN (P.B) : Guide d'interprétation des normes ISO 9000, édition AFNOR, Paris, 2000, p.18.

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

- ISO 9001 : «système de management de la qualité-exigences ». la norme ISO 9001 décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles, ou de certification. Il s'agit ainsi d'un ensemble d'obligations que l'entreprise doit suivre.
- ISO 9004 : « système de management de la qualité lignes directrices pour l'amélioration des performances ». Cette norme, prévue pour un usage en interne et non à des fins contractuelles, porte notamment sur l'amélioration continue des performances.
- ISO 10011 : « lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou du management environnemental ».

3.5. La normalisation en Algérie :

L'institut Algérien de normalisation (IANOR) est l'organisme responsable de la normalisation en Algérie, créée en 1973 et qui est membre de l'organisation internationale de normalisation (ISO).

Cet institut exerce les missions suivantes :

- Mise en œuvre de la normalisation nationale.
- Centralisation, coordination des travaux de normalisation.
- Promotion des travaux.
- Certification.
- Elaboration, publication, diffusion des normes Algériennes.

L'IANOR a la possibilité de délivrer une certification des produits. A cet effet, on reconnaît un produit certifié à travers la marque « TEDJ » qui est apposée soit sur le produit lui-même, soit sur son emballage.

L'IANOR ne délivre pas de certificats pour les systèmes d'organisation des entreprises, en d'autres termes. Pour cela, l'entreprise qui veut être certifiée devra recourir à un organisme étranger de certification.

Section 02 : Démarche et système management de la qualité

1. La démarche qualité:

Dans ce point nous allons parler de la démarche qualité : sa définition et les étapes qui permettent de la mettre en œuvre.

1.1.Définition de la démarche qualité :

La démarche qualité¹⁵ est « La mise en place de moyens et de leur organisation en termes de prévision, de contrôle afin d'atteindre les objectifs qualité ».

Pour la norme ISO 8402, la démarche qualité est « l'ensemble des actions que mène une entreprise pour se développer par la satisfaction de ses clients ».

1.2.Les étapes de la démarche qualité :

1.2.1. Réalisation de l'état des lieux :

L'état des lieux permet de dégager les attentes et l'état d'esprit des collaborateurs, les points forts et les points à améliorer de l'entreprise ainsi que les dysfonctionnements qui peuvent empêcher la mise en œuvre de la démarche qualité ou les éléments moteurs.

Il y a un certain nombre d'éléments à prendre en considération dans cette étape afin de mener un état des lieux efficace :

1.2.1.1.L'étude d'opinion interne :

Cette étude est pour objectifs de :

- Connaitre les points de vue des employés sur la qualité.
- Sensibiliser le personnel et éviter les résistances au changement.
- Permettre l'élaboration d'un plan d'amélioration.
- Mesurer la progression.

1.2.1.2.L'audit qualité :

Selon la norme ISO9001 : 2000 l'audit qualité c'est « le processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audits sont satisfaits »¹⁶.

L'audit qualité a pour objectifs de :

- Mesurer l'état d'avancement des systèmes qualité par rapport aux exigences du référentiel, à l'aide des check-lists prédéfinies.

¹⁵ Le nouveau dictionnaire de la qualité, OP CIT, p.58.

¹⁶ AFNOR : Qualité système de management et d'audit, édition AFNOR, Paris, 2003, p.31.

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

- Vérifier l'application des dispositions prévues dans le cadre du système de management de la qualité.
- Evaluer l'efficacité des dispositions mises en place dans le cadre du système de management de la qualité.
- Identifier les points forts et axes d'amélioration du système de management de la qualité des laboratoires.

1.2.1.3.L'autodiagnostic qualité :

L'autodiagnostic qualité est une revue complète et méthodique des activités de l'entreprise afin de :

- Evaluer régulièrement son état d'avancement.
- Découvrir tous les aspects du management de la qualité.
- Se comparer aux autres car c'est un outil de benchmarking.
- Identifier les axes de progrès.

1.2.1.4. La mesure de la satisfaction clients et le recueil des insatisfactions :

L'évaluation du niveau de la qualité perçue par le client est un outil pour l'entreprise car il lui permet d'identifier le système d'évaluation des clients, ses points forts, ses points faibles et se positionner par rapport aux concurrents.

Il est très important d'être à l'écoute des clients en amont et en aval et de recueillir leurs insatisfactions car si l'entreprise ne place pas le client au cœur de ses préoccupations, le concurrent le fera.

1.2.1.5.L'évaluation des couts qualité :

Les objectifs de cette évaluation sont de :

- Chiffrer l'importance du non qualité dans l'entreprise.
- Identifier les possibilités de réduction des couts.
- Stimuler le personnel par la publication des résultats.
- Mesurer les améliorations réalisées et assurer le suivi de la politique qualité.

1.2.2. Lancer la démarche qualité :

Les éléments essentiels de lancement de la démarche qualité sont présentés dans ces points :

1.2.2.1.L'engagement de la direction :

La démarche qualité est une décision stratégique qui consiste un engagement fort et continu de la direction.

La direction s'est engagée à:

- Respecter la politique qualité qu'elle a adoptée.

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

- Mettre en œuvre et respecter les objectifs qualité.
- Assurer les ressources nécessaires pour la mise en œuvre du SMQ.
- Offrir un espace de liberté aux personnels pour favoriser la motivation et la prise d'initiative.
- Mettre en place un dispositif de communication interne à même de diffuser l'importance à satisfaire les exigences des clients et les exigences réglementaires et légales.

1.2.2.2. La définition d'une politique qualité :

La norme ISO 9000 : 2000 définit la politique qualité : « Orientations et intentions générales d'un organisme relatif à la qualité telle qu'elles sont officiellement formulées par la direction ». ¹⁷

La politique qualité et la stratégie de l'entreprise doivent ils définir par le chef d'entreprise sous forme d'une description détaillée de sa vision globale de l'entreprise et l'ensemble des objectifs qualité.

1.2.3. Amélioration de la qualité :

L'amélioration de la qualité est une étape très importante consiste à adapter et améliorer les produits et/ou les services proposés par l'entreprise en permanence afin de satisfaire les besoins croissants et variés des clients.

Les principes à prendre en considération dans cette étape sont :

1.2.3.1. La charte qualité :

La charte qualité est un document interne décrivant clairement la politique et définit les exigences de l'entreprise en matière de qualité.

Elle a pour objectifs d'afficher la volonté de la direction et sensibiliser les employés à la qualité et définir l'engagement collectif de l'entreprise en matière de qualité.

1.2.3.2. La formation du personnel :

La formation a pour objectif d'élever le niveau de compétences, d'accompagner le changement, comprendre et acquérir un langage commun, afin de s'approprier une culture qualité.

1.2.3.3. La participation de chacun :

Associer l'individu à la réflexion est un levier important de la démarche qualité et sa participation ainsi que son engagement détermine le succès de toute action. Pour améliorer la

¹⁷ IDEM, p. 22.

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

qualité dans l'entreprise il faut que l'équipe soit informée tout au long de la démarche et participe directement à certaines étapes de la démarche.

Voici un panorama des manières d'informer et de faire participer son équipe à la démarche :

- L'information pour que l'individu s'approprié la démarche et l'intègre dans ses pratiques quotidiennes.
- La participation directe des membres de personnel pour enrichir la réflexion.

1.2.3.4. Le plan d'action qualité :

Le plan d'action qualité c'est « partie du management de la qualité axée sur la définition des objectifs qualité et la spécification des processus opérationnels et des ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectives qualités ». ¹⁸

Le plans d'action qualité a pour objectif de définir l'engagement qualité collectif de l'entreprise et formaliser les actions à mener par l'ensemble des collaborateurs pour l'amélioration de la qualité.

1.2.3.5. Le traitement des réclamations et l'identification des besoins latents :

Les réclamations des clients relatives au produit ou à la prestation de service de l'entreprise doivent priser en charge et mise en œuvre par les personnes concernées afin d'adapter d'une façon continue les produits et/ou les services aux attentes des clients.

L'entreprise doit anticiper les besoins des clients en identifiant les besoins latents des clients.

1.2.3.6. L'utilisation du benchmarking :

Le Benchmarking est un processus continu repose sur l'analyse de trois axes essentiels :

- Organisation : définir l'entreprise en fonction de ses processus.
- Evolution culturelle de l'entreprise : amélioration permanente, refonte et optimisation des processus.
- Système de management :
 - Tout ce qui est fait doit rester cohérent.
 - La progression doit être régulière.
 - Le travail doit être permanent sur les processus et il faut s'assurer d'une progression perpétuelle.

¹⁸ IBID, p.22.

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

1.2.3.7. La certification :

On peut définir la certification comme « la constatation, délivrée par un organisme reconnu, que les exigences de la norme sont appliquées au système de management de la qualité de l'entreprise. Elle a pour but de donner confiance aux clients en l'aptitude de l'entreprise à l'approvisionnement en fournitures conformes à ce qui est convenu »¹⁹.

L'obtention de la certification se fait selon une démarche managériale aboutir à la mise en place du système management de la qualité.

1.2.4. Le pilotage de la démarche qualité :

Piloter la démarche qualité est essentielle pour :

- Mettre en place ou redynamiser un système de management de la qualité.
- Créer une dynamique d'amélioration.
- Surveiller et mesurer l'efficacité des processus et du système, la satisfaction client ou la qualité produite.
- Former et impliquer les collaborateurs.
- Mener des audits ou se faire auditer.

Voici les éléments du pilotage de la démarche qualité :

1.2.4.1. Le suivi de l'avancement :

L'avancement de la démarche doit être périodiquement évalué.

Il existe plusieurs méthodes de suivi, comme la revue de direction (elle a comme objectif de montrer l'état ainsi l'adéquation du système qualité par rapport à la politique et objectifs qualité), la revue de contrat (elle a comme objectif de s'assurer que les exigences pour la qualité sont défini de façon adéquate), la revue de conception (elle a comme objectif d'évaluer la capacité à satisfaire aux exigences qualité, d'identifier les problèmes et proposer des solutions) et les audits internes qui sont mises en place pour s'assurer que l'entreprise s'inscrit bien dans une démarche d'amélioration continue.

Les managers de l'entreprise jouent un rôle primordial dans la réussite de la mise en œuvre d'une démarche qualité et de suivi de l'application réelle de la politique qualité et ils ont la responsabilité d'entretenir une dynamique de succès.

Le personnel joue un rôle capital de validation et de suivi de l'avancement.

La direction valide le plan d'action et les différentes fiches actions et coordonne la mise en œuvre.

¹⁹ GUY (Laudoyer) : la certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité, Editions d'organisation, Paris, 2000, p.33.

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

1.2.4.2. Le tableau de bord qualité :

Le tableau de bord qualité est un outil d'évaluation et de vérification en permanence le niveau des activités. Il regroupe des indicateurs et des rapports essentiels pour l'organisation dont le but est de fournir au gestionnaire une vision claire de la situation actuelle de son système par rapport aux objectifs fixés ainsi mesurer les écarts de qualité et les corrigés et renseigne sur l'état de fiabilité, d'efficience et d'efficacité de l'ensemble de son processus.

1.2.4.3. La communication interne :

La communication joue un rôle essentiel dans la progression des démarches qualité. Elle crée et maintient les conditions d'une adhésion et d'une implication des acteurs dans la démarche à partir d'un plan de communication.

1.2.4.4. La valorisation des réussites :

Une fois les objectifs d'amélioration des performances atteints, il convient que la valorisation de démarche qualité peut s'avérer être une source de motivation qui pousse à agir et à maintenir un haut niveau de motivation et l'implication du personnel par la reconnaissance et la récompense.

2. Les facteurs clés de succès de la démarche qualité :

Dans ce point nous allons essayer de présenter les facteurs clés de succès de la démarche qualité et les outils favorisant la bonne implantation de la démarche qualité.²⁰

2.1. L'implication de la direction :

La direction doit être convaincue de la nécessité de la mise en place d'une démarche qualité, il lui faut créer une vision partagée du projet et la communiquer à l'ensemble des collaborateurs.

2.2. L'écoute du client :

C'est le client qui évalue le niveau de qualité et l'écoute de ce dernier est une source de progrès pour l'entreprise qui lui permet de connaître les besoins, les attentes, le système d'évaluation de la qualité de ses clients et leurs évolutions afin d'anticiper ces attentes et proposer des produits et des services correspondant aux exigences des clients.

2.3. L'implication du personnel :

La direction doit impliquer l'ensemble du personnel de l'entreprise pour relever ce défi collectif et cela passe par le travail en groupe, la formation, la reconnaissance des bons résultats et la communication sur l'avancement et les résultats de la recherche.

²⁰ MAABOUT (Mohamed Zakaria) : La motivation comme facteur d'implication du personnel dans une démarche qualité, mémoire de magistère, ESC, Alger, p. (30.31.32)

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

2.4.Le rôle de l'encadrement :

L'encadrement constitue un relais indispensable de la promotion de la qualité entre la direction et l'ensemble du personnel ce qui lui permet de jouer un rôle très important dans une démarche qualité

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

2.5.La communication :

La communication interne aide à la compréhension et à l'appropriation des objectifs qualité par chaque collaborateur. La communication externe permet de mettre en avant la démarche qualité comme avantage concurrentiel et comme moyen de différenciation.

2.6.Mettre en œuvre le cycle PDCA :

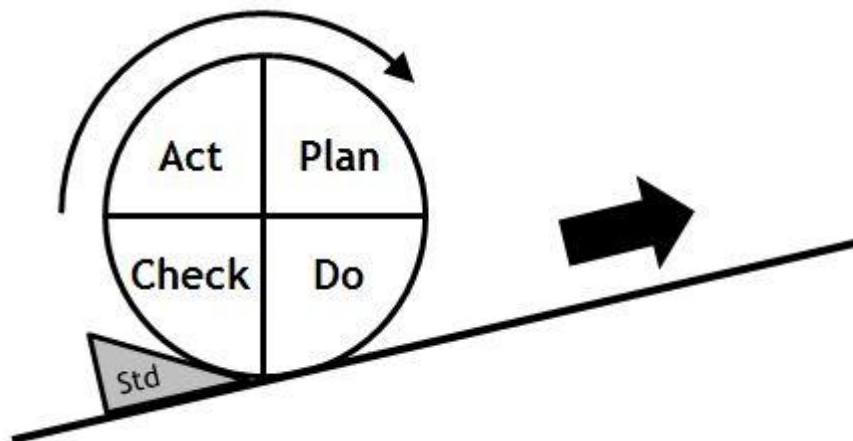
Le cycle PDCA est considéré comme la méthode universelle qui définit la démarche à suivre lors de toute action d'amélioration de la qualité.

Le cycle PDCA est un cycle progressif, en quatre étapes chronologiques et bouclées.

- **Plan** : Définir le but, l'objectif et les moyens d'y parvenir.
- **Do** : S'instruire, s'entraîner et exécuter les tâches définies. « Faire bien » ce qu'il était prévu de faire.
- **Check** : Contrôler, mesurer les écarts et comprendre les résultats obtenus.
- **Act** : Décider les mesures nécessaires et les améliorations possibles.

Le cycle PDCA trouve son application dans tous les services de l'entreprise et à toutes les étapes de la démarche qualité.

Figure 1 : Cycle PDCA



Source : <http://www.aufildulean.fr/le-pdca-12/> (le 05/03/2015 à 10:30)

2.7.Mener des audits et diagnostics périodiques :

Les audits et diagnostics permettent de mesurer la robustesse et l'efficacité du système de management de la qualité.

Qu'ils soient réalisés en interne par les clients de l'entreprise ou par des tiers, les audits réguliers suivis d'action de progrès constituent un facteur essentiel de pérennisation de la démarche qualité.

2.8.Utilisation des outils d'amélioration de la qualité :

L'un des objectifs d'une démarche qualité est la mise en place des moyens qui permettent l'amélioration du fonctionnement interne et des produits et /ou service de l'entreprise.

Nous avons ci-dessous les principaux outils qualité :²¹

2.8.1. La feuille de relevé :

La feuille de relevés permet de faciliter et de formaliser la collecte d'informations relatives aux types et au nombre de défauts afin de repérer les failles et sources des non-conformités et d'essayer alors de corriger les écarts en mettant en œuvre des solutions adéquates.

2.8.2. Le brainstorming (déballage d'idées) :

Cet outil joue un rôle très important dans la résolution des problèmes car il permet la collecte d'idées et de solutions auprès du personnel qui constitue la source incontournable de l'innovation et constitue ainsi, une source inépuisable d'idées nouvelles et d'information pouvant aider des autres outils qualité dans la recherche des solutions.

2.8.3. Le diagramme de Pareto :

Cet outil est basé sur le fait que 20% des problèmes sont à l'origine de 80% des conséquences, cela permet aux groupes de travail de se consacrer à l'essentiel en concentrant les efforts et le temps à la résolution des problèmes les plus importants et d'en la résolution permettrait d'éviter la majorité des défauts.

2.8.4. Le diagramme causes-effet d'Ishikawa :

Ce diagramme se construit le plus souvent après un brainstorming qui permet de collecter le plus grand nombre d'idées. Ensuite, en regroupe sur une figure en forme d'arête de poisson l'ensemble des familles de causes possibles de l'effet étudié. Dans chaque ramification, on note les causes, les sous causes, etc. Cette figure permet de construire une représentation globale des relations entre les causes et l'effet engendré. Cet outil permet de classer les idées, d'éliminer les redondances et le faire apparaitre les oublies, afin de clarifier les causes de l'effet étudié et facilité la prise de décision ainsi améliorée la qualité.

²¹ IDEM, P 32

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

2.8.5. La méthode de Six Sigma :

Cette méthode est une approche globale qui a comme objectif l'amélioration de la qualité qui a comme effet la satisfaction et la fidélisation des clients ; d'autre part, la réduction des coûts par la diminution du nombre des rebuts et du gaspillage.²²

3. Système de management de la qualité :

Dans ce point nous allons présenter le système management de la qualité : sa définition, le SMQ 9001 :2008 et ses principes.

3.1.Définition du système de management de la qualité :

Un Système de management de la qualité est l'ensemble des directives de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité d'une organisation, qui permet l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

- ISO 9000 : 2000 le système de management de la qualité : « Est l'outil permettant d'aboutir à un unique objectif : réaliser des produits destinés à répondre aux exigences des clients (qui sont aussi, très souvent les utilisateurs finaux) »²³
- Selon ISO 9000 :2005 le système management de la qualité est un « Ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et des objectifs (à atteindre) pour orienter et contrôler un organisme en matière de qualité ».

3.2.Le système de management de la qualité selon La norme ISO 9001 : 2008 :

Mettre en œuvre un système de gestion de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001: 2008 consiste à ²⁴:

- Démontrer l'aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables.
- Chercher à accroître la satisfaction des clients par l'application efficace du système, et en particulier, mettre en œuvre un processus d'amélioration continue.

²³ Norme ISO 9000 : 2000 : Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, ISO, Suisse, 2000, p.9.

²⁴ Norme ISO 9001 : 2008 : Système de management de la qualité - Exigences, Suisse, 2008, p.1-15.

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

3.2.1. Les exigences générales :

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la norme internationale.²⁵

L'organisme doit :

- Déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme.
- Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus.
- Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus.
- Assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus.
- Surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus.
- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

3.2.2. Les exigences relatives à la documentation :

La documentation du système de management de la qualité est définie comme suit :

- L'expression documentée de la politique qualité et de l'objectif qualité, définie dans le manuel.
- Le présent manuel de management de la qualité (MMQ).
- Les procédures documentées exigées par la présente norme internationale.
- Les documents nécessaires permettant d'assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficace des processus.
- Les enregistrements exigés par la présente norme internationale.

3.2.2.1. Manuel de management de la qualité (MMQ) :

L'organisme doit établir et tenir à jour un manuel qualité qui comprend

- Le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions.

²⁵ IDEM, P22.

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

- les procédures documentées établies pour le système de management de la qualité ou la référence à celles-ci.
- Une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité.

3.2.2.2. Maîtrise des documents :

Les documents requis pour le système de management de la qualité doivent être maîtrisés. Les enregistrements sont des documents particuliers qui doivent être maîtrisés conformément aux exigences de maîtrise des enregistrements.

3.2.2.3. Maîtrise des enregistrements :

Les enregistrements établis pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du système de management de la qualité doivent être maîtrisés.

L'organisme doit établir une procédure documentée pour définir les contrôles nécessaires associés à l'identification, au stockage, à la protection, à l'accessibilité, à la conservation et à l'élimination des enregistrements.

3.2.3. La responsabilité de la direction:

3.2.3.1. Engagement de la direction :

Afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du système de management de la qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité, la direction doit :

- Communiquer au sein de l'organisme l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales.
- Etablir la politique qualité.
- Assurer que des objectifs qualités sont établies.
- Mener des revues de direction.
- Assurer la disponibilité des ressources.²⁶

²⁶ IPID, P 4.

3.2.3.2.Écoute client :

La direction doit assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients.

3.2.3.3.Politique qualité :

La direction doit assurer que la politique qualité :

- Est adaptée à la finalité de l'organisme.
- Comprend l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité.
- Fournit un cadre pour établir et revoir les objectifs qualités.
- Est communiquée et comprise au sein de l'organisme.
- Est revue quant à son adéquation permanente.

3.2.3.4.Planification :

La direction doit assurer que :

- Les objectifs qualité, y compris ceux nécessaires pour satisfaire les exigences relatives au produit, sont établies aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme.
- La planification du système de management de la qualité est réalisée dans le but de satisfaire les exigences générales ainsi que les objectifs qualités.
- La cohérence du système de management de la qualité n'est pas affectée lorsque des modifications du système de management de la qualité sont planifiées et mises en œuvre.

3.2.4. Responsabilité, autorité et communication :**3.2.4.1.Responsabilité et autorité :**

La direction doit assurer que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de l'organisme.²⁷

3.2.4.2.Représentant de la direction :

La direction doit nommer un membre de l'encadrement de l'organisme qui, nonobstant d'autres responsabilités, doit avoir la responsabilité et l'autorité en particulier.

²⁷ IPID, P 5.

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

3.2.4.3. Communication interne :

La direction doit assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme et que la communication concernant l'efficacité du système de management de la qualité a bien lieu.

3.2.5. Revue de direction :

La direction doit revoir le système de management de la qualité de l'organisme pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace.

Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système de management de la qualité, y compris la politique qualité et les objectifs qualités.

3.2.6. Management des ressources :

3.2.6.1. Mise à disposition des ressources :

L'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour :²⁸

- Mettre en œuvre et entretenir le système de management de la qualité et améliorer en permanence son efficacité.
- Accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences.

3.2.6.2. Ressources humaines :

Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience.

3.2.6.3. Infrastructures :

L'organisme doit déterminer, fournir et entretenir les infrastructures nécessaires pour obtenir la conformité du produit. Les infrastructures comprennent :

- Les bâtiments, les espaces de travail et les installations associées.
- Les équipements (tant logiciels que matériels) associés aux processus.

²⁸ IPID, P 6.

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

- Les services support (tels que la logistique, les moyens de communication ou les systèmes d'information).

3.2.6.4. Environnement de travail :

L'organisme doit déterminer et gérer l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit.

3.2.7. Réalisation du produit :

3.2.7.1. Planification de la réalisation du produit :

L'organisme doit planifier et développer les processus nécessaires à la réalisation du produit. La planification de la réalisation du produit doit être cohérente avec les exigences relatives aux autres processus du système de management de la qualité.

3.2.7.2. Processus relatifs aux clients :

3.2.7.2.1. Détermination des exigences relatives au produit :

L'organisme doit déterminer :

- Les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison.
- Les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou, lorsqu'il est connu, pour l'usage prévu.
- Les exigences légales et réglementaires applicables au produit.
- Toute exigence complémentaire jugée nécessaire par l'organisme.

3.2.7.2.2. Revue des exigences relatives au produit :

L'organisme doit revoir les exigences relatives au produit. Cette revue doit être menée avant que l'organisme s'engage à livrer un produit au client et doit assurer que :

- Les exigences relatives au produit sont définies.
- Les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimés ont été résolus.
- L'organisme est apte à satisfaire aux exigences définies.

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

3.2.7.2.3. Communication avec les clients :

L'organisme doit déterminer et mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients à propos :

- Des informations relatives au produit.
- Du traitement des consultations, des contrats ou des commandes, et de leurs avenants.
- Des retours d'information des clients, y compris leurs réclamations.

3.2.7.3. Conception et développement :

L'organisme doit planifier et maîtriser la conception et le développement du produit.

Lors de la planification de la conception et du développement, l'organisme doit déterminer :

- Les étapes de la conception et du développement.
- Les activités de revue, de vérification et de validation appropriées à chaque étape de la conception et du développement.
- Les responsabilités et autorités pour la conception et le développement.

L'organisme doit gérer les interfaces entre les différents groupes impliqués dans la conception et le développement pour assurer une communication efficace et une attribution claire des responsabilités.

3.2.7.3.1. Revue de la conception et du développement :

Des revues méthodiques de la conception et du développement doivent être réalisées conformément aux dispositions planifiées afin :

- D'évaluer l'aptitude des résultats de la conception et du développement à satisfaire aux exigences.
- D'identifier tous les problèmes et de proposer les actions nécessaires.

3.2.7.3.2. Vérification de la conception et du développement :

La vérification de la conception et du développement doit être réalisée conformément aux dispositions planifiées, pour assurer que les éléments de sortie de la conception et du développement ont satisfait aux exigences des éléments d'entrée de la conception et du développement.

3.2.7.3.3. Validation de la conception et du développement :

La validation de la conception et du développement doit être réalisée conformément aux dispositions planifiées pour assurer que le produit résultant est apte à satisfaire aux exigences pour l'application spécifiée ou l'usage prévu. Lorsque cela est réalisable, la validation doit être effectuée avant la mise à disposition ou la mise en œuvre du produit.

3.2.7.3.4. Maîtrise des modifications de la conception et du développement :

Les modifications de la conception et du développement doivent être identifiées et des enregistrements doivent être conservés. Les modifications doivent être revues, vérifiées et validées, comme il convient, et approuvées avant leur mise en œuvre.

3.2.7.4. Achats :**3.2.7.4.1. Processus d'achat :**

L'organisme doit assurer que le produit acheté soit conforme aux exigences d'achat spécifiées. Le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final.²⁹

L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis.

3.2.7.4.2. Vérification du produit acheté :

L'organisme doit établir et mettre en œuvre le contrôle ou autres activités nécessaires pour assurer que le produit acheté satisfait aux exigences d'achat spécifiées.

3.2.7.5. Production et préparation du service :

L'organisme doit planifier et réaliser les activités de production et de préparation du service dans des conditions maîtrisées.

²⁹ IPID, P 10.

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

3.2.7.5.1. Validation des processus de production et de préparation de service :

L'organisme doit valider tout processus de production et de préparation du service dont les éléments de sortie ne peuvent pas être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori et dont les déficiences n'apparaissent, de ce fait, qu'une fois le produit en usage ou le service fourni.

3.2.7.5.2. Identification et traçabilité :

Lorsque cela est approprié, l'organisme doit identifier le produit à l'aide de moyens adaptés tout au long de sa réalisation.

L'organisme doit identifier l'état du produit par rapport aux exigences de surveillance et de mesure tout au long de la réalisation du produit.

3.2.7.5.3. Propriété du client :

L'organisme doit prendre soin de la propriété du client lorsqu'elle se trouve sous son contrôle ou qu'il l'utilise.

L'organisme doit identifier, vérifier, protéger et sauvegarder la propriété que le client a fournie pour être utilisée ou incorporée dans le produit.

3.2.7.5.4. Préservation du produit :

L'organisme doit préserver le produit au cours des opérations internes et lors de la livraison à la destination prévue afin de maintenir la conformité aux exigences. Selon le cas, cette préservation doit inclure l'identification, la manutention, le conditionnement, le stockage et la protection. La préservation doit également s'appliquer aux composants d'un produit.

3.2.7.6. Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure :

L'organisme doit déterminer les activités de surveillance et de mesure à entreprendre et les équipements de surveillance et de mesure nécessaires pour apporter la preuve de la conformité du produit aux exigences déterminées.

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

L'organisme doit établir des processus pour assurer que les activités de surveillance et de mesure peuvent être effectuées et sont effectuées de manière cohérente par rapport aux exigences de surveillance et de mesure.

3.2.8. Mesure, analyse et amélioration :

L'organisme doit planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires.

3.2.8.1. Surveillance et mesurage :

3.2.8.1.1. Satisfaction du client :

L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées.

3.2.8.1.2. Audit interne :

L'organisme doit mener des audits internes à intervalles planifiés pour déterminer si le système de management de la qualité :

- Est conforme aux dispositions planifiées, aux exigences de la norme internationale et aux exigences du système de management de la qualité établies par l'organisme.
- Est mis en œuvre et entretenu de manière efficace.

Un programme d'audit doit être planifié, en tenant compte de l'état et de l'importance des processus et des domaines à auditer, ainsi que des résultats des audits précédents. Les critères, le champ, la fréquence et les méthodes d'audit doivent être définis. Le choix des auditeurs et la réalisation des audits doivent assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit.

3.2.8.1.3. Surveillance et mesure des processus :

L'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance et la mesure des processus du système de management de la qualité. Ces méthodes doivent démontrer l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés. Lorsque les résultats planifiés ne

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

sont pas atteints, des corrections et des actions correctives doivent être entreprises, comme il convient.

3.2.8.1.4. Surveillance et mesure du produit :

L'organisme doit surveiller et mesurer les caractéristiques du produit afin de vérifier que les exigences relatives au produit sont satisfaites. Ceci doit être effectué à des étapes appropriées du processus de réalisation du produit conformément aux dispositions planifiées. La preuve de la conformité aux critères d'acceptation doit être conservée.

3.2.8.2.Maîtrise du produit non conforme :

L'organisme doit assurer que le produit qui n'est pas conforme aux exigences relatives au produit est identifié et maîtrisé de manière à empêcher son utilisation ou fourniture non intentionnelle. Une procédure documentée doit être établie pour définir les contrôles ainsi que les responsabilités et autorités associées pour le traitement du produit non conforme.

Lorsqu'un produit non conforme est corrigé, il doit être vérifié de nouveau pour démontrer la conformité aux exigences.

3.2.8.3.Analyse des données :

L'organisme doit déterminer, recueillir et analyser les données appropriées pour démontrer la pertinence et l'efficacité du système de management de la qualité et pour évaluer les possibilités d'amélioration de son efficacité. Cela doit inclure les données résultant des activités de surveillance et de mesure ainsi que d'autres sources pertinentes.

3.2.8.4.Amélioration :

3.2.8.4.1. Amélioration continue :

L'organisme doit améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité en utilisant la politique qualité, les objectifs qualité, les résultats d'audits, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction.

3.2.8.4.2. Actions correctives :

L'organisme doit mener des actions pour éliminer les causes de non-conformités afin d'éviter qu'elles se reproduisent. Les actions correctives doivent être adaptées aux effets des non-conformités rencontrées.

3.2.8.4.3. Actions préventives :

L'organisme doit déterminer les actions permettant d'éliminer les causes de non-conformités potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent. Les actions préventives doivent être adaptées aux effets des problèmes potentiels.

3.3. Les principes de système de management de la qualité :

Les normes révisées relatives au système de management de la série ISO 9000 : 2008 sont fondées sur huit principes du management de la qualité.

Nous pouvons alors exposer ces huit principes, qui peuvent constituer une base pour l'amélioration de la performance et l'excellence organisationnelle.³⁰

3.3.1. Orientation client :

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

3.3.2. Leadership :

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lesquels les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la relation des objectifs de l'organisme.

3.3.3. Implication du personnel :

Les personnes à trois niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

3.3.4. Approche processus :

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

3.3.5. Management par approche système :

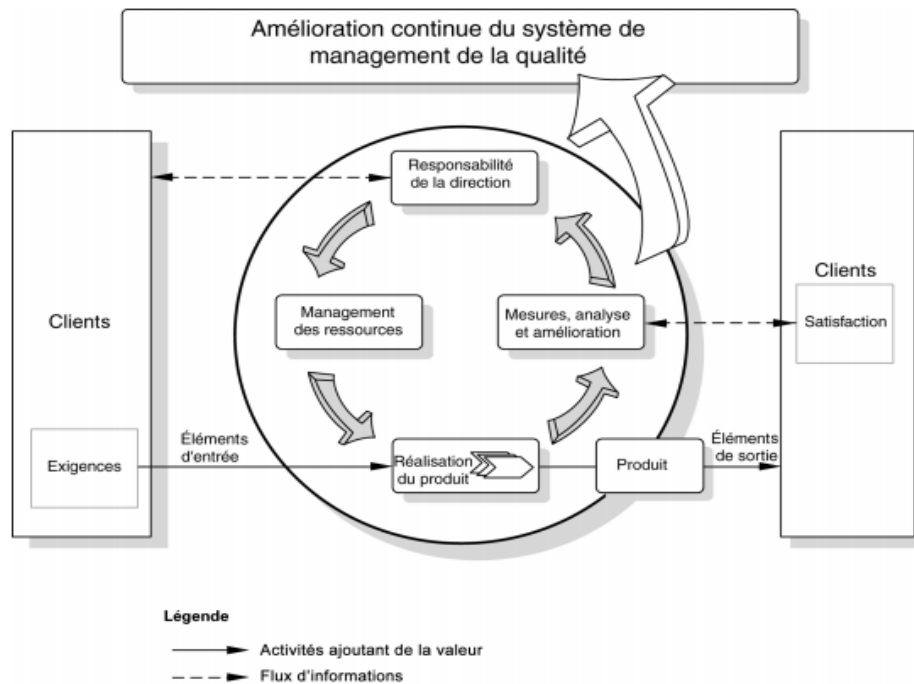
Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

³⁰ MITONNEAU (Henri) : Réussir le passage à la version 2000 de la norme ISO 9001, édition Démos, Paris, 2000, p.168.

3.3.6. Amélioration continue :

Il convient qu'à l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

Figure 2 : Modèle amélioration contenu



Source : www.isoconseil.com/iso_9001/comm2008.htm (le 02/04/2015 à 18:00)

2.2.7. Approche factuelle pour la prise de décision :

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations

2.2.8. Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs :

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux partenaires à créer de la valeur.

Section 03 : concepts généraux à la certification

1. La certification :

Dans ce point nous allons exposer la définition de la certification et ses principaux enjeux.

1.1.Définition de la certification :

L'AFNOR définit la certification comme étant «une assurance donnée par écrite par un organisme qualifié et indépendant tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaine qualité spécifique résultant de spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle ».

La certification « est un acte par lequel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation, d'un système, d'un produit... à un référentiel (règlement, norme....) »³¹.

La certification peut être définie comme : « la constatation délivrée par un organisme faisant autorité que les exigences de la norme sont appliquées. Elle donne confiance au client en l'aptitude l'entreprise à s'approvisionner en fournitures conformes à ce qui est convenu »³².

D'après Jean-Bertrand BARUCHE en matière de certification : « il faut éviter les extrêmes :

- Croire qu'il faut tout codifier pour être efficace.
- Croire que la motivation et la compétence suffisent »³³.

La certification qualité est donc : une procédure par laquelle un organisme indépendant de l'entreprise et de son client, garantit par un certificat que le système qualité ou le management de l'entreprise est conforme à un référentiel dans le but de :

- Donner confiance à ses clients sur la constance de la qualité et la sécurité des produits qu'elle fournit.
- La satisfaction des exigences clients, qui donne plus de crédibilité sur le marché.

³¹DETRIE (P): Conduire une démarche qualité, édition d'organisation, Paris, 1996, p.316.

³²LAUDOYER (G), OP CIT, p. 50.

³³BRAUCHE (Jean-Pierre) : La qualité du service dans l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 1992. P.23.

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

- L'amélioration et la clarification des relations clients, fournisseurs.
- Dispose d'un avantage concurrentiel.
- L'amélioration continu et d'auto contrôle.
- Fédérer et motiver le personnel.
- Gage de garantie en dehors de la réglementation.

1.2. Les principaux enjeux de la certification :

Le tableau ci-dessous illustre les principaux enjeux de la certification :

Tableau 1: Les enjeux de la certification.

| Pour l'entreprise | Pour les clients | Pour les employés |
|--|---|--|
| <p>- La certification est un stimulant pour aller de l'avant vu qu'elle a été obtenue après tant d'effort soutenu.</p> <p>- Les opérations d'exploitation seront facilitées car le certificat est exigé par certaines réglementations ou par certains marchés ;</p> <p>- Une entreprise certifiée attirera beaucoup de client car la certification est comme une assurance et une garantie de la fiabilité de cette même entreprise.</p> | <p>- La certification donne au client une éventualité, que l'entreprise lui fournisse un produit répondant aux spécifications.</p> <p>- La certification donne aux clients une information globale et facile.</p> <p>- Les clients pourront choisir entre différents fournisseurs concurrents, en ce sens, le client se penchera plutôt vers une crédibilité et la transparence de son processus par apport à une entreprise non certifiée.</p> | <p>- Les employés comprendront mieux leur contrôle et leur objectif grâce au system de gestion rédigé.</p> <p>- Ils auront moins de stress car ils savent exactement quoi faire, ils savent donc ce qu'on attend d'eux.</p> <p>- Ils seront plus motivés quand ils savent qu'ils atteignent leurs objectifs, tels que la satisfaction du client.</p> |

Source : MEDJOUBI MEHIEDINE : Etude critique d'une démarche qualité en vue d'une certification internationale (ISO 9002) : cas de la nouvelle conserve algérienne (mémoire de licence), P.27.

2. Les types de la certification :

Il existe quatre types de certification :

2.1. La certification des produits :

La certification des produits a pour objet de certifier qu'un produit est conforme à la norme qui le concerne. Et aussi de vérifier par une tierce partie indépendante que la prestation offerte par l'entreprise donne des garanties de qualité.

2.2. La certification du personnel :

La certification du personnel c'est assurer que les opérateurs sont qualifiés et aptes à fournir un travail de qualité.

Cette certification atteste la compétence de professionnels pour réaliser des tâches précises, et cela en référence à ces critères préétablis.

2.3. La certification des services :

La certification de service consiste à garantir qu'un organisme propose réellement un service conforme à un référentiel défini avec les consommateurs, et validé par les pouvoirs publics.

2.4. La certification des systèmes de management de la qualité :

Cette certification consiste à délivrer un certificat à une entreprise après l'évaluation de ses dispositions d'assurance qualité et cela par rapport au référentiel normalisé sur le plan international ISO 9000.

La certification d'entreprise consiste à contrôler au préalable l'aptitude du fournisseur. Ce contrôle s'exerce sur l'organisation elle-même mise en place par le fournisseur pour réaliser sa fabrication. Ce contrôle est effectué par une équipe d'auditeurs.

3. La certification du SMQ :

Nous allons exposer la définition de la certification du SMQ et ses principaux avantages et inconvénients.

3.1. Définition de certification du SMQ :

La certification du système de management de la qualité c'est « la reconnaissance par un organisme certificateur de la conformité du système assurance d'une entreprise à l'une des trois normes ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 ».

Selon les référentiels d'assurance qualité ISO 9000 : « Certifier ou agréer une entreprise c'est assurer que cette dernière maîtrise ses processus de production de contrôle de

Chapitre 1 : Le système management de la qualité

documentation et devait logiquement fournir une qualité. Cette certification est aussi connue sous l'appellation « certification d'entreprise ».

L'AFNOR donne cette définition : « Assurance donnée par écrit par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant de spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle. »

3.2. Les avantages et les inconvénients de la certification du SMQ :

3.2.1. Les avantages de la certification du SMQ :

Une démarche certification présente les avantages suivants :

- La démarche, justifiée par un aspect commercial, s'appuie sur le souci de la satisfaction du client.
- Un travail d'équipe s'instaure conduisant à une meilleure compréhension et à des améliorations de l'organisation des processus par suppression des dysfonctionnements.
- Des simplifications de fonctionnement ou d'organisation et rapidité des réactions face à l'évolution du marché ou des besoins et des attentes du client.
- Utilisation de la démarche qualité comme outil de progrès et de mobilisation.
- Utilisation de la certification comme preuve de son engagement dans la qualité.

3.2.2. Les inconvénients de la certification du SMQ :

Les inconvénients d'une certification SMQ sont :

- Formalisation lourde contraignante.
- Un coût non négligeable cet investissement ne peut être rentabilisé qu'au bout d'un temps assez long par la diminution des coûts d'obtention de la qualité.

Conclusion du chapitre

Pour conclure, ce chapitre nous a permis d'ajouter des informations très importantes facilitent la compréhension de la notion qualité et la démarche qualité, sa définition, ses principales étapes de sa mise en œuvre dans les entreprises tout en mettant l'accent sur les facteurs clés de succès qui favorisent la réussite de sa mise en place. Ainsi, faire connaître le SMQ et la détermination de ses essentiels principes. Enfin, nous allons déterminer c'est quoi une certification, ces enjeux et ses types et nous allons baser sur la certification du SMQ sa définition et ses avantages et inconvénients.

Chapitre 2 : Le processus de certification

Chapitre2 : Le processus de certification

Introduction du chapitre

Le certificat représente tout simplement un but à atteindre et, constituant un objectif concret, il est très bien perçu et compris par l'ensemble du personnel. Avoir un but de ce type rend plus facile l'appropriation de la démarche qualité par les différents acteurs de l'organisme.

La certification a permis d'améliorer l'organisation et le fonctionnement interne de l'organisme. Cela sera encore plus vrai avec la mise en œuvre d'une approche processus. Paradoxalement, elle a plus rarement des effets bénéfiques directs sur la qualité du produit ou du service.

Dans ce chapitre nous allons présenter le processus de certification réparti en trois sections : la préparation, au cours de la certification et le post certification.

Dans la première section nous allons révéler la phase de la préparation à la certification qui est composée de trois étapes la conduite de changement, le lancement et la mise à niveau.

Dans la deuxième section nous allons parler du déroulement de la certification au niveau des entreprises qui doit passer par quelques étapes telles que l'installation du SMQ, la vérification de la mise en œuvre et l'amélioration continue, réaliser les ajustements nécessaires et faire appel à un organisme certificateur.

Dans la troisième section nous allons exposer de la dernière phase de certification avec ses principales étapes : le maintien de la certification, le rapport d'audit, le suivi de l'audit et les visites de surveillances et le renouvellement du certificat.

Section 1 : La préparation à la certification

1. La conduite du changement :

L'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une démarche volontariste de l'organisme et plus précisément de sa direction à qui il appartient de conduire le changement.

Il s'agit bien de conduire le changement et non de le subir. La direction doit d'être proactive et, tout en réagissant aux contraintes externes pour en tenir compte, elle doit rechercher les évolutions de l'organisme qui permettront de lui conserver une certaine avance par rapport à la concurrence. Il arrive d'ailleurs qu'un changement bien conduit provoque des modifications de l'environnement.

La mise en pratique d'un système de management de la qualité, aboutit dans tous les cas à des changements du mode de management et du fonctionnement de l'organisme. Ces changements seront plus ou moins profonds en fonction du niveau de culture qualité de l'organisme.

1.1. La mise en œuvre du changement :

Lorsqu'il s'agit de management de la qualité, il faut se donner les moyens de maîtriser les trois phases du changement : la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation et la prise en compte du retour d'expérience.

Pour être efficace, tout changement nécessite une préparation soignée permettant de tenir compte des risques encourus, de la capacité de changement ou tout simplement de niveau d'investissement nécessaire pour que le changement ait des chances de se faire dans de bonnes conditions en évitant les échecs.

La mise en œuvre ne sera réussie que si elle est accompagnée des investissements nécessaires en matière :

- De communication : il faut expliquer le pourquoi.
- D'information : il s'agit de faire savoir où l'on est et quelles sont les difficultés rencontrées.

- De formation : pour que chaque collaborateur soit en mesure de faire ce que l'on attend de lui.

1.2. L'évaluation et le retour d'expérience :

Pour l'évaluation et le retour d'expérience, l'établissement d'un bilan est essentiel afin d'en tirer des enseignements pour l'avenir. Il est très important non seulement de préserver l'avenir, mais aussi, pour le présent, d'informer des résultats.

Les changements doivent en effet être pris en compte rapidement avec les meilleurs résultats possibles. Cela exige pour réussir un tel projet, une très grande maîtrise des méthodes et des outils permettant de conduire le changement avec les plus grandes chances de succès.

2. Le lancement :

La définition des premiers plans d'action constitue pour les acteurs impliqués l'embranchement sur la démarche, la première marche en avant, le vrai démarrage.³⁴

Il y a des bases solides constitue un atout important pour la réussite de toute opération visant à l'implantation ou à l'évolution d'un système de management de la qualité. Il faut dans un premier temps rassembler les données d'entrée, se faire une opinion sur le résultat escompté et s'assurer que le but visé présente un intérêt pour l'organisme.

La décision ayant été prise de se mettre en conformité avec les exigences de la norme est de clarifier les objectifs que l'on peut viser à travers une certification et de les faire largement connaître au sein de l'organisme.

2.1. Les étapes du processus de décision :

Le processus de décision décrit de manière idéale les phases par lesquelles doit passer la réflexion d'un manager pour prendre une décision efficace.³⁵

Le lancement est un processus qui comporte trois étapes principales : la prise de conscience, la clarification des enjeux et des principes, la maturation

³⁴ GUY (Laudoyer), OP CIT, p.133

³⁵ ALBERIC (Hou nounou): 100 fiches pour comprendre la gestion de l'organisation de l'entreprise », Ed Bréal, Paris, 2011, p.146.

2.1.1. La prise de conscience :

La prise de conscience peut se produire de différentes façons. Pour les grandes entreprises, c'est le plus souvent à la suite des contacts avec des collègues qu'elle se fait. Pour certains d'entre elles c'est les clients et le marché qui vont aider à la prise de conscience.

Il est fréquent que les appels d'offre fassent état de la nécessité d'appliquer un référentiel qualité et pour avoir une assurance quant à la bonne application de ce référentiel. Le client exige la certification ou signale que le fournisseur ne sera définitivement retenu que s'il obtient un agrément, délivré sur le dossier.

Le responsable qualité qui est le mieux placé pour aider à cette prise de conscience. Il lui revient d'organiser des rencontres, d'informer sur ce qui se passe ailleurs, de mettre en exergue les bénéfices que l'organisme peut tirer d'une telle opération.

La direction de l'organisme doit être consciente de ce qu'une telle opération représente. Elle doit être totalement convaincue de la nécessité de la lancer. Elle montrera son engagement dans cette voie en faisant de l'évolution du système de management de la qualité et de la certification un objectif majeur de l'organisme et en soutenant clairement et activement les travaux qui permettront d'obtenir la certification.

2.1.2. La clarification des enjeux et des principes :

La clarification des enjeux à moyen et long terme de l'entreprise est effectuée par les dirigeants car c'est en fonction de ces enjeux que seront établis les principes qui vont constituer le socle du système de management de l'organisme.

2.1.3. La maturation :

C'est la phase la plus importante par laquelle les dirigeants de l'organisme devront passer. Cette phase de maturation est l'occasion pour les dirigeants de réfléchir à plusieurs paramètres : culture de l'organisme, situation économique et sociale, résultats du benchmarking, attentes des clients ou des usagers, etc.

Le personnel pourra considérer que la mise en œuvre la décision d'obtenir une certification de l'organisme, c'est une opération qui lui donne l'occasion de faire évoluer un certain nombre de choses ou qu'elle est contraignante, inutile, voire inefficace et coûteuse.

2.2. Le choix de référentiel :

L'organisme a le choix de son champ de certification qui prend en compte les activités qu'il souhaite faire certifier.³⁶

La décision de ce choix ne prend qu'après une mûre réflexion. En réalité, la direction engage dans une affaire sérieuse lorsque choisir un référentiel. Il est guidé par des critères internes et par des contraintes externes. Parmi ces critères et contraintes, on a trois qui influent presque systématiquement sur le choix.

2.2.1. Le secteur auquel appartient l'organisme :

Les grands donneurs d'ordre du secteur imposant aux organismes appartiennent à un secteur l'application de tel ou tel référentiel.

2.2.2. Le bulletin de santé qualité :

Le déroulement de processus de certification dépend aussi de la situation dans laquelle se trouve l'organisme au moment où il enclenche l'opération de certification.

Pour simplifier, on peut dire qu'un organisme se trouve dans l'une des trois situations suivantes :

- Organisme n'ayant pas le système d'assurance de la qualité.
- Organisme souhaitant passer d'une version à une autre.
- Organisme ayant une forte culture qualité et disposant d'un SMQ.

2.2.3. La politique et les objectifs de l'organisme :

La direction de l'organisme influe sur l'avenir de l'organisme en fixant des objectifs à atteindre dans le cadre d'une politique et d'une stratégie.

2.3. La définition des objectifs de l'organisme en matière de qualité :

La certification est un moyen pour atteindre un ou des objectifs opérationnels. Donc il est impératif de fixer des objectifs opérationnels et d'expliquer en quoi obtenir une certification qui va permettre de les atteindre. La qualité n'est pas le seul élément à prendre en compte dans le choix de ses objectifs, retenons en trois objectifs essentiels.

³⁶ SEGOT (J), GASQUET(C) : Assurer le passage à la norme ISO 9001:2000, édition AFNOR, Paris, 2001, p.94.

2.3.1. La conquête de nouveaux marchés :

Lancer dans une démarche de certification est souvent dans le but de prendre de nouvelles parts de marché soit pour les entreprises industrielles ou de services.

2.3.2. Répondre à de nouvelles exigences de clients et développer des relations de partenariales :

L'organisme se met d'accord avec ses fournisseurs ou ses clients sur un mode de fonctionnement par l'utilisation des méthodes communes ce qui permet de créer un lien étroit entre le besoin et la recherche de la solution pour les satisfaire.

2.3.3. La relance de la dynamique qualité :

Pour relancer la dynamique qualité, il faut garder à l'esprit que rien de valable ne peut se faire sans une forte implication de tout le personnel et une campagne de communication bien déterminée.

2.3.4. Faire comme tout le monde et suivre le monde :

L'obtention de la certification c'est un objectif que l'on trouve dans la plupart des organismes.

2.4. La définition et la mise en phase du dispositif qui va permettre d'atteindre l'objectif fixé :

Un projet est une série de phases ou étapes qui peuvent se chevaucher. Dans chacune des phases (définition et mise en place de la structure) sont définies des activités.

Dans la phase de définition et de mise en place de la structure projet du processus de certification, ces activités peuvent :

- Faire un rapide état des lieux pour évaluer l'effort à consentir.
- Désigner un responsable du projet certification.
- Etablir un planning de réalisation.

La direction générale de l'organisme définit les dispositifs nécessaires au développement d'une opération de certification.

Chapitre 2 : Le processus de certification

La direction doit apprécier les contraintes existantes pour définir les moyens nécessaires à la planification du projet et à sa réalisation.

La décision de la direction doit se traduire par :

- L'existence d'une planification écrite, globale et par la définition des principales phases, incluant les délais et les budgets.
- Des objectifs clairs en termes de couts, délais et les performances du projet
- La communication des objectifs.

2.5. L'établissement d'un plan de communication :

La communication est d'abord un choix et une volonté du management. L'expérience montre qu'elle ne saurait se développer naturellement.³⁷

Le plan de communication est indispensable pour les organisations qui ne bénéficient pas d'un historique en matière de qualité.

Pour que la communication soit efficace, il faut donc que le message à transmettre soit clair, que le référentiel dans lequel se situe le message soit le même pour les deux interlocuteurs (émetteur et récepteur). Il faut aussi que le message en retour soit traité et analysé pour en tirer le cas échéant les conséquences.

2.6. La formation à la qualité :

Le projet de certification devra tenir compte des besoins et des attentes du personnel en matière de formation aux principes du MQ, mais aussi aux outils et méthode de la qualité.

Pour l'essentiel, en supposant que l'encadrement de la direction qualité ou le responsable qualité ait été formé et possède une qualification suffisante, il faut prévoir quatre types de formation supplémentaire :

- Formation du management et de la hiérarchie intermédiaire.
- Formation des pilotes de processus.
- Formation d'auditeurs pour les organismes qui se le permettent.
- Formation de tout le personnel.

³⁷ JOCOU (P), LUCAS(F) et LEVY RAYOUND (H) : Au cours de changement la qualité total : une démarche de management, Paris, 1992, p. 145.

Chapitre 2 : Le processus de certification

Ces formations peuvent être dispensées en interne ou en faisant appel à un organisme spécialisé. Le choix de tel organisme et du programme de formation sont primordiaux. Il ne faut surtout pas se tromper, soit sur la solution retenue, les programmes doivent obligatoirement traiter d'un certain nombre de sujets.³⁸

2.6.1. La formation du management :

Les thèmes à aborder au cours de ces types de formation sont multiples et dépendent bien évidemment du niveau de la qualité déjà acquise par la hiérarchie.

2.6.2. La formation des auditeurs :

L'audit interne étant une exigence de la norme, l'organisme doit y répondre en faisant appel à des auditeurs qui disposent d'un certain degré d'indépendance.

2.6.3. La formation des pilotes de processus :

Pour pouvoir assurer dans de bonnes conditions les fonctions de pilote de processus, il faut impérativement disposer d'une méthode d'analyse pour évaluer l'efficacité d'un processus, proposer les améliorations susceptibles d'augmenter cette efficacité, et cherche à atteindre l'efficience.

2.6.4. La sensibilisation ou formation de l'ensemble du personnel :

C'est une des premières actions qui contribuera à la sensibilisation du personnel sur l'objectif de certification.

La direction veille à laisser l'expertise aux seuls qualitatifs dans le rôle est justement de traduire les normes et exigences en un langage accessible pour tous. Le personnel doit être quant à lui sensibiliser aux évaluations auxquelles il doit s'attendre dans le déroulement de son travail quotidien.

Même si la durée de la formation est faible (inférieur ou égale à la journée), plusieurs sujets doivent y être traités :

- Un historique de l'évolution de la qualité (pour les organismes qui n'ont pas d'expérience particulière en la matière).
- Un exposé sur ce que recouvre le terme qualité pour l'organisme

³⁸ BOULAMA (Ferhat), NAMMAR (Sofiane), OP CIT, p.37.

Chapitre 2 : Le processus de certification

- La notion de qualité perçue par le client, on fait ainsi comprendre en quoi tout le monde est concerné par la prise en compte des besoins et attentes des clients.
- La notion de processus, avec tous les avantages que l'on peut en attendre à titre individuel et collectif.
- L'implication de tout le monde en matière de l'amélioration permanente des processus, des activités, du fonctionnement, des produits et services et donc du SMQ.

3. La mise à niveau :

Il ne suffit pas d'avoir mobilisé, motivé, sensibilisé, formé pour réussir la mise en œuvre d'un SMQ et obtenir une certification. Pour une bonne dose pratique pour pouvoir à se décharger compétent. Il faut donc que l'organisme d'un spécialiste du MQ.³⁹

Pour certaines organisations, c'est bien évidemment au sein de la direction qualité que l'on trouve ses spécialistes. En revanche, pour beaucoup d'organisme il faudra faire appel à des qualitiens appartenant à des sociétés de conseil.

3.1. Choisir son conseil :

Beaucoup d'organisme éprouvent le besoin de se faire aider soit parce qu'ils ne disposent pas de spécialiste qualité, soit parce qu'ils considèrent qu'une personne extérieure aura plus de facilité pour proposer et faire passer des réformes et par conséquent faire avancer le projet.

Cependant, ces spécialistes sont rarement gratuits, leurs services coutent cher, en fonction de leur expérience et de leur réputation. On comprend donc tout l'intérêt qu'il y a à ne pas se tromper lors du choix d'un consultant.

3.2. La réalisation d'un état des lieux :

La réalisation d'un état des lieux permet de déterminer les travaux nécessaires pour atteindre cet état final et mettre en œuvre le SMQ qui aura été défini.

³⁹ CABY(F), LOUISE (V) et RALLAND (S): La qualité au 21^e siècle, édition Economica, Paris, 2002, p. 50.

Chapitre 2 : Le processus de certification

L'état des lieux va permettre de programmer de façon aussi précise que possible toutes les actions qu'il est nécessaire d'entreprendre pour conduire dans les meilleures conditions l'organisme à la certification.

3.2.1. Organisation de l'état des lieux :

Le résultat de l'état des lieux dépend de l'appropriation et de la compréhension par l'organisme des concepts qualité et MQ. Il est clair que, pour un organisme qui a toujours considéré la qualité comme quelque chose d'à part qui ne concerne que quelque spécialité, le chemin à parcourir est très important. En revanche, si l'on se trouve dans un organisme dans la direction a compris tous les avantages qu'elle peut tirer de la mise en œuvre d'un SMQ, obtenir la certification ne demande pas beaucoup d'efforts car il lui reste probablement peu à faire.

Quel que soit le résultat de l'état des lieux, la préparation à la certification représente un travail important qui nécessite un engagement très fort à tous les niveaux de l'organisme, la tendance étant à la sous-évaluation du travail à effectuer.

3.2.2. les aspects sur lesquels se porte le diagnostic :

Le diagnostic s'intéresse à la prise en compte de toutes les exigences du référentiel retenue et se porte également sur l'efficacité du SMQ.⁴⁰

Il est essentiel de porter une attention toute particulière à l'efficacité des méthodes et des moyens mis en œuvre dans les domaines décrits ci-après :

- La satisfaction des clients et la maîtrise des interfaces externes : il s'agit de s'assurer des conditions dans lesquelles sont recensés les besoins et les attentes des clients, et surtout par quels moyens ils ont validé.
- Le fonctionnement interne et le management des processus : la première source d'information et certainement l'examen des listes. Si elles existent, de dysfonctionnement, d'action corrective, d'incidents, etc.
- Le tableau de bord qualité donnera aussi des informations sur le fonctionnement de l'organisme.

⁴⁰ IDEM, p.50.

Chapitre 2 : Le processus de certification

- L'efficacité du fonctionnement repose sur une bonne maîtrise des processus.

L'état des lieux doit donc comporter un chapitre mettant en exergue les manques et les défauts concernant cette maîtrise.

- La communication interne pour ce qui concerne la stratégie, la politique, les dysfonctionnements, les progrès réalisés.
- L'engagement de la direction.
- La documentation, sous ses aspects simplicité, accessibilité, utilisation.
- Le coût d'obtention de la qualité qui peut être un élément déterminant des choix qui seront faits en matière d'organisation, de fonctionnement et même de stratégie de l'organisme.

3.3. La mise à niveau du SMQ :

Un certain nombre de sujets sont concernés par la mise à niveau à degré variable selon les organismes. Parmi ces sujets, il est que l'on trouve systématiquement la satisfaction des clients et la maîtrise des réclamations, la maîtrise des procédures, l'organisation, le management, ainsi que le déploiement et la mise en œuvre.

3.3.1. La satisfaction des clients et la maîtrise des réclamations :

Le SMQ doit être tel que tous ces éléments, internes et externes à l'organisme, soient pris en compte. Il faudra donc démontrer lors de l'audit de certification qu'il existe dans l'organisme un système permettant de recueillir toutes ces informations, de les analyser, de définir les méthodes et les moyens propres à répondre aux résultats de ces analyses, de mettre en œuvre ses moyens et, bien sûr, de mesurer l'efficacité du système pour en assurer l'amélioration permanente.

3.3.2. La maîtrise des procédures :

Faire bien chaque tâche ne suffit pas, il faut se préoccuper de façon dont chacun coopère avec ses différents interlocuteurs, clients et fournisseurs internes ou externes à l'organisme, pour faire en sorte que le processus auquel il contribue donne le meilleur résultat possible.

Chapitre 2 : Le processus de certification

Pour la maîtrise des processus l'organisme doit élaborer la cartographie des processus qui est une liste organisée des processus dont les processus stratégiques sont fixés.

La mise en œuvre de l'approche processus, il s'agit dans une première étape d'identifier les processus de l'organisme, puis les analyser pour les décrire, et le cas échéant, les améliorations.

Mettre en place un tableau de bord des processus qui est utilisé pour justifier l'évolution de la qualité.

3.3.3. L'organisation :

Compte tenu de la mise en œuvre d'une organisation par processus, il devient inéluctable de repenser l'organisation globale de l'organisation sous la forme d'une organisation matricielle processus/métier qui conduit à défendre de nouvelles fonctions de l'organisme.

La correspondant qualité qui participe si la définition de la politique qualité de l'organisme est en étroite liaison avec la direction qualité ou le représentant qualité de la direction. Et qui chargé également de la communication et de la mise en œuvre de cette politique au sein de l'unité à laquelle il appartient, il est aussi situé à un niveau hiérarchique convenable, en doit en fonction de la taille de l'unité, posséder des relais afin d'être toujours au contact des hommes de terrains.

Le pilote de processus qui soignait par la direction parmi les responsables de l'organisme concerné par le processus. Il est chargé de la surveillance du processus, il s'assure qu'il produit les résultats attendus par rapport aux objectifs fixés par la direction et il veille à ce que les ressources allouées soient utilisées de manière optimale.

3.3.4. La dimension management :

La dimension management mérite d'être isolée car elle constitue en elle-même une clé, un moteur de toute démarche qualité quel que soient les autres leviers sur lesquelles celle-ci s'appuie.⁴¹

Les modes de management peuvent être profondément modifiés. Les notions de leadership, l'engagement et l'implication de la direction prenant une toute autre dimension. La direction doit créer un réseau de communication fondé sur le recueil d'information et sur la validation de ces informations à partir d'examen effectués par elle-même. La prise de décision n'est plus alors dans les faits la prérogative d'un homme seul. Elle résulte d'une longue concertation, ce qui a pour conséquence de mobiliser une grande partie du personnel de l'organisme.

3.3.4. La mise à jour de la documentation :

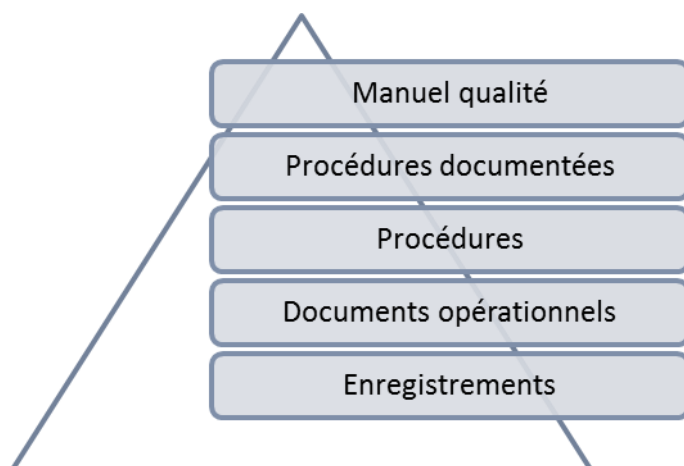
La norme ISO 9001 exige que l'ensemble de l'organisation, du fonctionnement, des définitions soit formalisé par écrit.⁴²

C'est un des points de la mise à niveau compte tenu de l'importance de la documentation décrivant le SMQ pour la réussite dans de bonnes conditions de la certification.

La présentation des informations à formaliser par écrit s'exécute en quatre parties. Tout d'abord, le manuel de la qualité fait état de la politique et décrit le système qualité de l'organisation. Généralement le manuel qualité inclut la mission organisationnelle. Ensuite, les procédures opérationnelles démontrent les liens entre les départements. Ce deuxième niveau définit les responsabilités et les forces d'autorité de chacun, le troisième niveau décrit les directives de travail. Elles explicitent les instructions spécifiques quant à l'exécution d'une tâche et visent la constance et la conformité des méthodes. Finalement, le quatrième niveau représente les registres qui fournissent les preuves de la conformité au système de qualité. Son utilisation à titre de base de données pour analyser et mesurer la performance augmente la valeur de cette source d'information.

⁴¹ CABY (F), JAM PART (C) et SERIEYX (H) : La qualité dans les services : fondement, témoignages et outils, édition Economica, Paris, 2002, p. 50.

⁴² GUY Laudoyer, OP CIT, p.49.

Figure 3: pyramide documentaire

Source : <http://www.utc.fr/> (Le 31/06//2015).

Donc l'organisme doit structurer et établir le manuel et les procédures en même temps et faire en sorte que ces deux types de documents ne se répètent pas sous des formes différentes ou ne se contredisent pas ; il faut faire en sorte que le contenu soit complémentaire.

Section 02 : Au cours de la certification

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité passe par trois grandes phases, la première consiste à installer et à appliquer le système de management de la qualité. La seconde consiste à vérifier le bon fonctionnement. La troisième phase, c'est celle au cours de laquelle sont effectués les ajustements indispensables. Après avoir établi ses trois phases, l'entreprise doit en quatrième phase faire appel à un organisme certificateur.

A ce fait la norme NF ISO 9001 dans son extrait insiste sur « l'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un SMQ et améliorer en permanence l'efficacité.

Conformément aux exigences de la présente norme internationale donc ; l'organisme doit :

- Identifier les processeurs nécessaires aux SMQ dans tout l'organisme.
- Déterminer la conséquence et l'interaction de ces processus.
- Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus.
- Assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus.
- Surveiller, mesurer et analyser ces processus.
- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration contenue de ces procédures. »⁴³

1. Installation du SMQ :

L'installation du système de management de la qualité constitue l'une des phases les plus essentielles du projet de certification. Cette phase doit être préparée avec le plus grand soin pour éviter tous problèmes possibles.

D'abord, il est indispensable de réaliser une revue de l'ensemble du système de management de la qualité avec comme données d'entrée :

- La documentation descriptive du système de management de la qualité. Selon la norme ISO 9001 : 2008 en trouve en général la documentation suivante :

⁴³ Guide de la norme 9001:2000 : La certification à l'usage des TPE-PME-PMI, édition 2003, AFNOR, Paris, p.19.

Chapitre 2 : Le processus de certification

- Le manuel qualité : est un élément essentiel dans la préparation à la certification, il décrit scrupuleusement l'organisation de l'entreprise ainsi que le système qualité mis en place au sein de l'entreprise.
- Les procédures : est une manière spécifiée d'effectuer une activité, en effet il s'agit de mettre par écrit la marche à suivre pour réaliser une action.
- Les enregistrements qualité : document fournissant des preuves tangibles de la réalisation d'une activité ou de résultats obtenus.
- Plan qualité : document définissant des objectifs qualité et la spécification des processus.
- Spécification : document formulent des exigences.
- Lignes directrices : document formulent des recommandations ou suggestions.
- Les contraintes opérationnelles des différentes unités de l'organisme ;
- L'état d'avancement des formations ;
- L'état d'avancement des différents groupes de travail en charge de définir les améliorations et d'apporter des solutions pour supprimer les non conformités récurrentes.

Les données de sortie de la revue sont :

- Le chef de projet certification (cohérence du système et délai de mise en œuvre) ;
- Les pilotes de processus (objectifs d'efficacité) ;
- Les chefs d'unité (bon déroulement de la mise en œuvre).

La revue a pour objet de :

- S'assurer de la cohérence d'ensemble du système.
- S'assurer de l'aboutissement des actions planifiées, et en particulier décider du report éventuel de certaines actions. Il n'est pas indispensable que toutes les actions entreprises aient abouti à la date prévue de mise en œuvre du système.
- Désigner les personnes qui seront chargées de surveiller le bon déroulement de la mise en œuvre.
- Fixer des objectifs en termes de dates souhaitées pour aboutir à un fonctionnement normal en application du nouveau système.
- Fixer des objectifs de résultats, en particulier pour les processus

Chapitre 2 : Le processus de certification

L'implication du personnel est une condition essentielle pour réussir la mise en œuvre d'un système de management de la qualité. Il faut donc ordonner, doser et communiquer avec tous.

La structure faut définir ce qu'il y a lieu de mesurer et se doter des moyens de mesure pour s'assurer du bon fonctionnement des processus et de leur amélioration permanente. Les mesures doivent porter a minima sur :

- L'efficacité des processus, donc l'atteinte des objectifs et la satisfaction client.
- La performance des processus, à savoir la productivité, la réduction des cycles, etc.
- Les taux de non-qualité à travers l'évaluation des dysfonctionnements, des réclamations clients, etc.

C'est au cours de cette phase que les organismes mis en place le management de leurs processus établissent un plan d'amélioration de la qualité.

2. Vérification de la mise en œuvre et l'amélioration continue :

L'évaluation de SMQ de l'organisme doit être régulière et systématique et tout particulièrement le système de management des processus. Cette évaluation met en évidence des dysfonctionnements et des propositions d'amélioration, qui doivent être analysés pour agir sur les causes de ces dysfonctionnements et mettre en œuvre un plan d'amélioration réaliste et efficace afin de s'assurer de son bon fonctionnement et de son efficacité.

Ces vérifications peuvent être effectuées de différentes façons, comme l'audit, l'enquête de direction et la revue.

2.1.L'audit :

L'audit permet de relever :

- Les incohérences.
- Les difficultés d'application ou l'incompréhension d'une exigence.
- Les oublis ou l'ambiguïté de la rédaction d'une procédure.

Les non-conformités relevées doivent alors être corrigées rapidement pour éviter que ne s'installent de mauvaises habitudes.

2.2.L'enquête de direction :

Elle a pour but de vérifier l'adéquation de l'organisation, et plus généralement du système de management de la qualité, avec la stratégie et la politique de l'organisme. Cette enquête, conduite par le président directeur général ou le directeur général, est l'occasion d'un échange direct avec les différentes catégories de personnel de l'organisme. L'échange est en général d'autant plus fructueux qu'il porte sur des éléments concrets du fonctionnement de l'organisme, et surtout sur les fonctions, sur les tâches et sur le vécu des personnes rencontrées.⁴⁴

2.3. Les revues de processus :

Les revues de processus constituent un élément essentiel pour l'amélioration continue du SMQ.

La revue de processus permet d'évaluer les performances et les résultats des processus, de dynamiser des plans d'amélioration et de suivre une démarche de progrès continu.

3. Réaliser les ajustements nécessaires :

La solution retenue pour faire disparaître les causes d'un problème soit compatible avec le système de management de la qualité sinon il faudra rechercher une autre solution ou faire évoluer le système.

Avant de mettre en application la modification le chef de projet certification doit être attentif à ce problème et de provoquer une revue de cohérence.

Il faut appliquer les règles de la gestion de projet, à savoir que toute modification doit faire l'objet d'une étude, son traitement et sa mise en œuvre doivent être planifiés, et le bon fonctionnement de sa mise en application doit être vérifié.

⁴⁴ MICHEL (Cattan) : Pour une certification qualité gagnante, édition AFNOR, Paris, 2009, p.160.

3.1.Préparer les futurs audits :

La préparation des futurs audits a trois objectifs formés au système de management de la qualité, former à la situation d'audit et évaluer le résultat de la mise en œuvre. Mais rien ne sera possible ou du moins efficace si l'on ne s'assure pas avant toute chose que le système de management de la qualité est compris de tous dans sa forme, à travers la documentation qui le décrit, et dans le fond, par la compréhension des modalités d'application qu'il définit.

3.1.1. Former au système de management de la qualité :

Il y a lieu deux types de formations :

3.1.1.1.La formation découverte :

Cette formation concerne la prise de connaissance du contenu et de l'organisation du système de management de la qualité. Elle est s'adresser une sensibilisation à l'ensemble du personnel. Elle gagne à être dispensée sur le terrain par des responsable qualité ou par les correspondants qualité.

Ces séances de sensibilisation doivent être l'occasion pour les animateurs de recueillir les commentaires des acteurs du système de management de la qualité et de clarifier les zones d'ombre ou de préciser les directives qui se révéleraient ambiguës.

3.1.1.1.2. La formation action :

L'apparition des cas des insuffisances, des incohérences et des oublis dans la mise en œuvre du système de management de la qualité doit être planifiée afin de procéder à leur analyse et à la mise en application de la solution retenue. Or le groupe de travail ne fonctionne correctement que s'il est animé par des facilitateurs qui sont en mesure de proposer et d'appliquer des méthodes d'analyse.

La meilleure façon de former de tels facilitateurs est de les mettre en situation dans le cadre d'une formation action qui consiste à les guider et à les suivre pour la résolution d'un problème concret.

3.1.1.2. Former à la situation d'audit :

Cette formation a pour but de savoir se comporter devant un auditeur et surtout savoir quelles conséquences peuvent avoir un comportement inadapté. Il est important qu'un audité soit conscient que l'auditeur sait par expérience réagir à bon nombre de situations et attitudes inappropriées de ses interlocuteurs.

3.1.2. Évaluer le résultat de la mise en œuvre :

À ce niveau, il est important de vérifier que la culture qualité s'est implantée de façon durable dans l'entreprise. La façon la plus complète de réaliser cette évaluation est de simuler un audit de certification. Cette simulation doit être réaliste et ne doit surtout pas être considérée comme le petit exercice par lequel il faut passer et dont on veut se débarrasser au plus vite.

L'objectif de cette simulation est double :

- Faire en sorte que le personnel se rende compte qu'il n'y a pas vraiment de raisons de s'inquiéter et surtout de paniquer ou d'être stressé.
- Apporter les derniers ajustements au système de management de la qualité et à sa mise en œuvre.

Le premier élément de cette simulation consiste à fournir aux futurs audités le dictionnaire qui leur permettra de traduire les questions de l'auditeur en un langage qui leur est familier. En effet, l'auditeur aura tendance à utiliser le vocabulaire des normes et des spécialistes. Ce vocabulaire est souvent très différent de celui qui résulte, dans l'organisme, d'une certaine culture, d'un métier et de bien d'autres paramètres qui sont parfois totalement étrangers à l'expérience de l'auditeur. La simulation consistera également à passer en revue tous les comportements et, le cas échéant, à les faire évoluer.

Comme pour n'importe quel audit qualité, le résultat de cette simulation fait l'objet d'un rapport qui liste l'ensemble des ajustements à réaliser, aussi bien en matière de documentation descriptive du système de management de la qualité qu'en ce qui concerne l'application de ce système.

Une demande de certification ne doit jamais être faite à la légère. Il est toujours désagréable de se faire recalier pour ne pas avoir pris toutes les précautions nécessaires avant de se lancer. C'est pourquoi il est indispensable de s'assurer que le système mis en œuvre est effectivement appliqué et correspond aux besoins de l'organisme. Ceci étant fait, il va falloir choisir son fournisseur parmi tous les organismes de certification.⁴⁵

4. Faire appel à un organisme certificateur :

C'est une étape essentielle pour l'organisme consiste à faire appel à un organisme certificateur choisi sur certains critères.

4.1. Choisir l'organisme certificateur :

Le choix d'un organisme certificateur n'est pas toujours simple. Donc il doit porter sur le sérieux et la reconnaissance de l'organisme certificateur et aussi sur la compétence des auditeurs.

L'organisme certificateur est un fournisseur au même titre que n'importe quel autre fournisseur. Il y a donc lieu, pour faire le choix d'un organisme certificateur sur des bases objectives, de procéder à un appel d'offre ou de consulter différents organismes sur la base d'une spécification de besoin précise.

4.2. Définir sur quoi porte la certification :

La clarification du cadre de la certification aux différents acteurs de l'organisme est très importante. Elle est une condition essentielle pour pouvoir assurer dans de bonnes conditions la cohérence de toutes les actions de mise à niveau du système de management de la qualité. C'est aussi une garantie pour que tous les acteurs de l'organisme œuvrent dans le même sens.

L'intervention de l'organisme certificateur ne pourra que si on lui a défini avec précision le domaine couvert par la certification et son périmètre d'application.

⁴⁵ IDEM, p.177.

4.3. L'appel d'offres :

La procédure d'appel d'offres donne plus de garanties à l'organisme demandeur quant au bon déroulement du processus de certification.

L'organisme demandeur est en face à plusieurs difficultés telles que la comparaison entre plusieurs propositions, en termes de coûts et de résultats. Ces difficultés pourront surmonter si l'organisme demandeur prend la peine de préparer son appel d'offres et rédige une spécification qui fixe les critères sur la base desquels l'organisme certificateur sera retenu.

4.4. Le contrat :

Il correspond à un engagement contractuel des deux parties impliquées :

- L'organisme certificateur qui prend en compte l'expression des besoins du demandeur et qui s'engage à réaliser une prestation dans des conditions données (coût et délai en particulier), en appliquant les règles de l'art en la matière et les modalités précisées et négociées de l'offre.
- L'organisme demandeur qui s'engage à maintenir son système de management de la qualité, à le faire appliquer et à l'améliorer en permanence. Il s'engage aussi à ne pas utiliser le certificat qui lui sera délivré que dans les conditions fixées par l'organisme certificateur.⁴⁶

⁴⁶ IBID, p.189.

Section 03 : Post certification

Les entreprises utilisent de plus en plus la certification comme argument publicitaire, car elles sont encore relativement peu nombreuses à l'avoir obtenue.

Cependant, la décrocher ne suffit pas ; il faut aussi la maintenir. Elle est en effet remise en cause tous les trois ans par un audit de l'organisme certificateur. Quel effet désastreux sur tous les partenaires de l'entreprise si elle était retirée à la suite d'un audit défavorable.

1. Maintenir la certification :

Le label ISO représente un niveau minimal de fiabilité. Alors comment maintenir ce seuil et le dépasser pour que les entreprises gardent leur image de marque.

1.1. Stabiliser et progresser :

La certification d'une entreprise est un minimum, la maîtrise de la qualité et des coûts reste une finalité.

Pour atteindre cette finalité l'organisme doit :

- Stabiliser ses résultats par l'assurance qualité et progresser par un système qualité souple et réactif.
- Mettre en place une stratégie qui repose sur certaines orientations de la démarche qualité.
- Fixer les objectifs qualité.
- Mettre en place une organisation adéquate pour appliquer le plan d'action.
- Formaliser la bonne pratique.

1.2. Suivre les changements et les modifications des normes :

L'organisme certifié ne doit pas, quant à lui, s'endormir sur ses lauriers et faire ce que font les organismes qui se font certifier sans véritable objectifs : attendre la veille ou l'avant-veille de l'audit de surveillance ou de renouvellement pour dépoussiérer le système. Cela peut marcher, mais cela peut aussi avoir des conséquences très négatives sur l'image de l'organisme.

Chapitre 2 : Le processus de certification

Suivre les changements et les modifications des normes qui permettent de corriger les erreurs posées par les entreprises au cours de leurs applications ainsi, faire en sorte à ce que le SMQ soit souple, réactif et évalué de manière continue le niveau de la qualité en essayant toujours de rapprocher de la réalité et d'être au courant du degré de la satisfaction du client interne et externe.

1.3. Amélioration contenue de tous ce qui est documentation :

Cette amélioration peut se concrétiser par :

- La révision de tous les documents qui peut se faire une fois par an avec l'intervention de tous les acteurs.
- Faire du manuel qualité un outil stratégique.
- Faire vivre des procédures simples et applicables.
- Assurer la flexibilité du système documentaire qui implique une bonne connaissance de terrain.

1.4. Effectuer des audits réguliers au niveau de l'entreprise :

Examen méthodique et indépendant en vue de déterminer les activités et résultat relatif à la qualité qui satisferont aux dispositions préétablies, et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et apte à atteindre les objectifs.⁴⁷

Pour avoir l'efficacité de pratiquer les audits internes réguliers, il faut assurer des formations régulières pour les auditeurs internes ainsi que les audités, ce qui permettra de détecter les non qualités et leurs causes pour provoquer des actions correctives d'amélioration de façon durable.

1.5. Vivre la passion du client et essayer de lui être utile :

Répondre aux besoins du client de plus exigeant se fait par :

- L'incitation du personnel de l'entreprise, de l'employé au cadre supérieur, à travailler pour répondre aux exigences du client et à ses attentes.

⁴⁷ NAPOLITANO (G): Au-delà de la certification : le partenariat, édition Eyrolles, Paris, 1995, p.47.

Chapitre 2 : Le processus de certification

- La fidélisation des clients en tenant aux engagements et promesses et vivre au quotidien près de lui.
- Mieux servir le client pour faire naître une image de confiance et pour laisser une trace de crédibilité qui engendre l'enthousiasme de ceux qui fabriquent le produit et le terme service, tel est l'enjeu du terme service.

2. Le rapport d'audit :

Le rapport d'audit est destiné :

- A l'organisme qui a été soumis à l'audit, charge à lui de le diffuser en interne pour information ou pour action.
- Au comité d'évaluation.
- Au responsable d'audit pour assurer les suivis des réponses qui seront faites par l'organisme candidat aux demandes formulées dans le rapport.
- Mais aussi, dans un second temps, à tout organisme auquel l'organisme certifié voudrait le transmettre pour, par exemple, limiter ou alléger des audits seconde partie (client ou autorités).

2.1. Le contenu du rapport d'audit :

Le rapport contienne les informations pouvant intéresser les différents destinataires, et que sa présentation leur permette d'accéder et d'exploiter facilement ces informations.

Ces informations sont :

- Les informations assurant la traçabilité de l'audit
- Un profil du système qualité
- Des fiches de remarque et de non-conformité
- Une mesure de l'efficacité du système
- Une conclusion générale

2.2. Mener à bien les actions correctives :

Les actions correctives sont nécessaires si l'équipe d'audit a relevé des non-conformités ou a fait des remarques.

Chapitre 2 : Le processus de certification

L'organisme doit tout mettre en œuvre pour régler l'ensemble des problèmes posés dans les plus brefs délais et dans les meilleures conditions.

3. Les suites de l'audit :

Avant toute chose, il faut organiser des actions de communication centrées sur le résultat.

Le personnel doit être associé à la réussite. La remise du certificat peut être l'occasion d'une grande réunion et un moment privilégié pour rassembler les équipes autour de nouveaux objectifs et de nouveaux challenges.

3.1. Entretenir la flamme :

Pour entretenir la flamme il faut faire en sorte que toutes les causes de rejet soient éliminées, à commencer par le formalisme excessif qui se traduit la plupart du temps par un volume trop important de papier.

3.2. Les facteurs d'échec :

Il y a deux types d'échecs :

- L'échec à l'examen : si l'organisme ne s'est pas suffisamment préparé.
- L'échec de considéré que le management de la qualité ce n'a été que comme un moyen pour obtenir le certificat.

3.3. Les facteurs de réussite :

Adopter un suivi de l'appropriation de la démarche.

3.4. Les sanctions :

L'organisme de certification est habilité à prendre des mesures disciplinaires lorsqu'une entreprise ne respecte pas ses engagements envers sa documentation qualité, la norme ou la convention de certification.

Selon leur gravité les mesures suivantes peuvent être prises :

Chapitre 2 : Le processus de certification

- Un blâme.
- Un avertissement.

Cette mesure a une durée déterminée durant laquelle une réputation des infractions peut donner lieu à un retrait de la certification.

- Un audit supplémentaire.
- Suspension du droit d'usage du certificat, durant la période de suspension le management de la qualité doit être poursuivie.
- Retrait de la certification.

Une nouvelle demande de certification doit être introduite et l'entreprise doit reprendre le processus de certification depuis le début.

Les sanctions sont différentes d'une entreprise à l'autre mais celle-ci restent semblables.⁴⁸

4. Les visites de surveillance et le renouvellement du certificat :

L'organisme doit se fixer des objectifs. Il suffirait alors à l'auditeur de vérifier que les objectifs fixés ont été atteints, valide et ont un sens.

L'organisme certifié ne doit pas s'endormir sur ses lauriers et attendre la veille ou l'avant-veille de l'audit de surveillance ou de renouvellement pour dépoussiérer le système. Cela peut avoir des conséquences très négatives sur l'image de l'organisme.

Les visites de renouvellement s'effectuant tous les trois ans à la demande de l'organisme déjà certifié. Elles ont pour objectif, le renouvellement de certificat.

La demande de l'audit de renouvellement suit la procédure de l'audit initial :

- Lancer un appel en établissement un cahier des charges pour la réalisation d'un audit.
- Reconduire l'équipe d'audit initial est conseillé, à condition que la première prestation ait donné satisfaction, ainsi, le responsable d'audit pourra mieux mesurer les progrès accomplis.
- Le déroulement de l'audit doit être pour l'organisme une simple formalité.

⁴⁸ BOULAMA (Ferhat) et NAMMAR (Sofiane), OP CIT, p. 62.

Conclusion du chapitre

La mise en place d'un SMQ comporte trois phases essentielles, à savoir la préparation, la mise en œuvre et le maintien et l'amélioration.

Lors de la phase de préparation, la direction doit préciser leur vision et décide si elle est prête à entreprendre une démarche d'adoption des normes ISO.

La deuxième phase est celle de la mise en œuvre qui est composée de quatre étapes l'élaboration d'un audit préliminaire, planification de l'implantation, la configuration, la formation et la certification puis l'effectuation de l'audit de certification.

La troisième phase est celle du maintien et de l'amélioration du SMQ mis en place. Il y a deux outils contribuent au maintien de la qualité : l'orientation de processus sur un suivi, et un soutien adéquat à l'aide des revues de direction et des audits de qualité internes. L'amélioration peut s'effectuer par divers moyens comme le cycle « PDCA ».

Chapitre 03 : La Certification et la mise en place du SMQ au sein de Trans Canal Centre

Chapitre 03 : La Certification et la mise en place du SMQ au sein de Trans Canal Centre

Introduction du chapitre

Dans ce chapitre nous allons traiter la mise en place du système management de la qualité et la certification dans l'entreprise Trans Canal Centre en quatre sections : la première section porte sur la présentation de l'entreprise Trans Canal Centre, la deuxième section sera pour but d'expliquer la démarche, le système management de la qualité et la certification de l'entreprise Trans Canal Centre, dans la troisième section nous allons présenter le cadre méthodique de notre étude et dans la quatrième section nous allons analyser et discuter les principaux résultats de notre enquête.

Section 01 : Présentation de Trans Canal Centre

1. Présentation de l'entreprise Trans Canal Centre :

Trans Canal Centre (Société Nationale de canalisation hydraulique et de support d'électrification, en béton précontraint) est une filiale du groupe Hydro-canal /SPA, issue de sa restructuration par Assemble Générale Extraordinaire (AGEX) du 17.12.1997 par acte notarié, ayant comme statut juridique une société par actions (SPA), au capital social constitutif de 50.000.000 DA, lequel a été recapitalisé par Assemble Générale Extraordinaire en date du 28/12/2002 pour un capital social de 250.000.000 DA.

A l'origine, les unités composant cette société étaient rattachées directement à la même entreprise Nationale de canalisation hydraulique en l'occurrence Hydro canal laquelle a été issue successivement des différentes restructurations à savoir :

- En 1998, rattachement de toutes les unités à la SNMC (Société Nationale des Matériaux de Construction).
- En 1978, création de l'ONAMHYD (Office Nationale du Matériel Hydraulique).
- En 1982, restructuration et création de l'ENATUB (Entreprise National des Tuyaux en Béton).
- En 1986, nouvelle dénomination, Hydro-Canal (entreprise Nationale des canalisations hydrauliques).
- En 1991, passage à l'autonomie et la création de la société par action.
- En 1996, restructuration et création de trois régions EST- CENTRE- OUEST.
- Et enfin, en 1997 filialisations du groupe Hydro-Canal et création de trois (03) filiales EST-CENTRE-OUEST.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

2. Les activités de Trans Canal Centre :

La société Trans Canal Centre/SPA, regroupe trois unités de production et de commercialisation de produit en béton armé et béton précontraint, à savoir :

Tableau 2 : Les activités de chaque unité de l'entreprise

| Unités | Activité |
|--------------------------|--|
| El Alia | Production et commercialisation des tuyaux en béton armé et armé précontraint (CAP et CAO) |
| Khemis El Khechna | Production et commercialisation des supports en béton armé précontraint (RC et CC) |
| Oued Fodda | Production et commercialisation des tuyaux en béton armé précontraint (CAP et FB) |

Source : Document interne de l'entreprise, 2015.

Ces produits contribuent d'une manière importante dans la chaîne hydraulique et ses infrastructures en matière d'adduction, d'assainissement et d'irrigation d'une part, et d'une manière non négligeable à la politique d'électrification du pays d'autre part, lesquels se caractérisent comme suit :

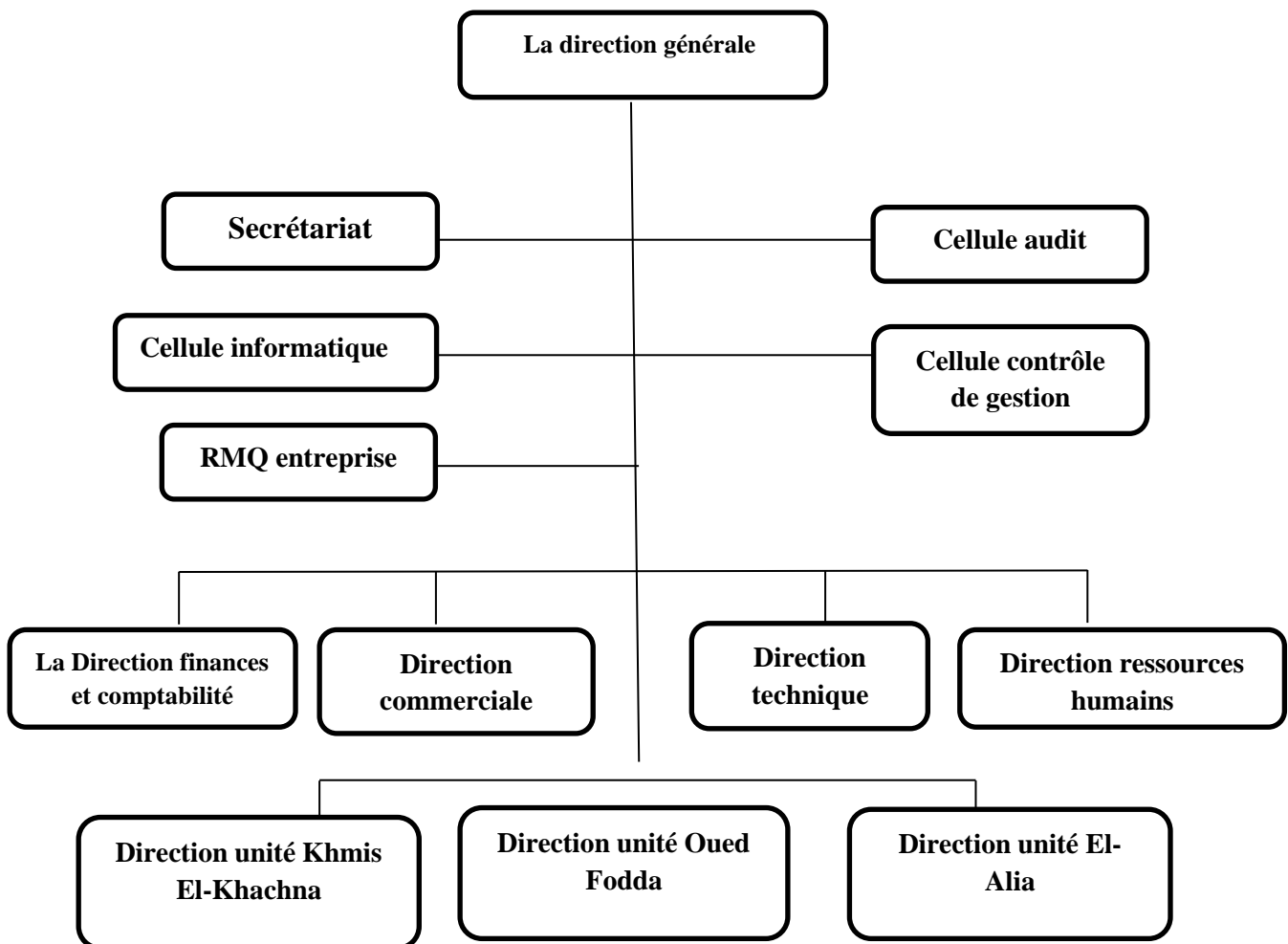
- Tuyaux en béton armé précontraint destinés à l'adduction type FB/JK, à emboîtement mâle et femelle avec joint d'étanchéité pour des pressions de 2 à 20 bars.
- Tuyaux en béton armé ordinaire et précontraint destinés à l'assainissement,
- Type CAP/JK (conduite armé précontraint avec emboîtement mâle et femelle).
- Type CAO/CF (conduite armé ordinaire à coup franche).
- Poteaux en béton armé précontraint destinés à l'électrification type monolithique (rectangulaire creux et carré creux).
- Pièces spéciales et accessoires en béton armé destinés au raccordement, remplacement et autres.
- L'exploitation d'une carrière (gravier et sable).

3. L'organisation de Trans Canal Centre

3.1. L'organigramme de Trans Canal Centre :

Trans Canal Centre est structurée est organisée comme suit :

Figure 04 : Organigramme de Trans Canal Centre



Source : Document interne de l'entreprise, 2015.

3.2. Les missions des structures :

- **La direction générale** : En accord avec le Conseil d'Administration, le Directeur Général détermine la stratégie globale de Trans Canal Centre.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Il définit la politique et les objectives qualités et s'assure, lors des revues de direction, que le système de management de la qualité reste conforme aux exigences de Trans Canal Centre.

Il gère la vie de Trans Canal Centre dans les domaines :

- Financier et comptable.
- Ressources humaines.
- Commercial.
- Technique.

La Direction générale fixe, organise et contrôle les activités des directions et cellules, qui sont placées sous son autorité directe :

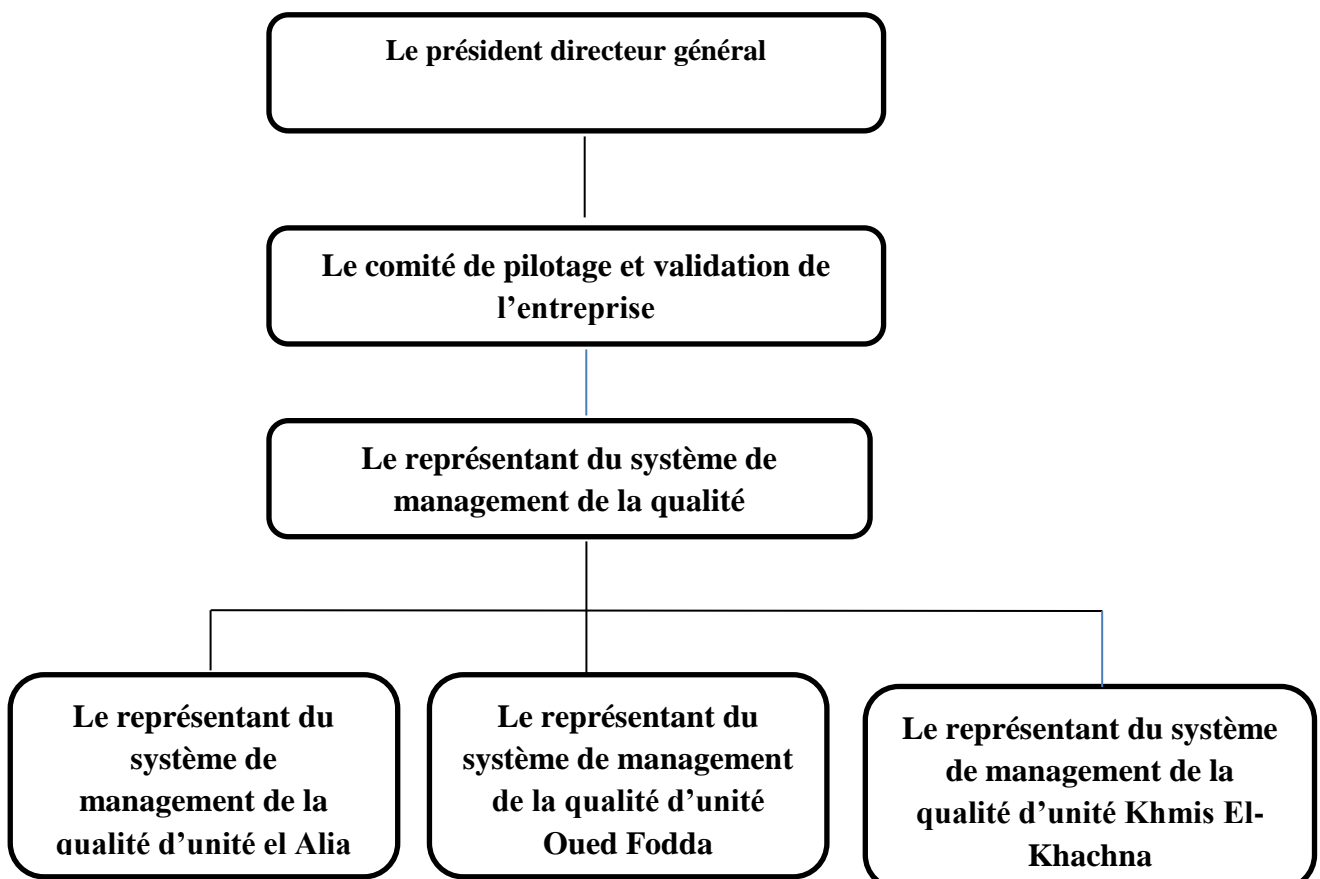
- Direction finance et de la comptabilité.
- Direction des ressources humaines.
- Direction Commerciale.
- Direction technique.
- Cellule audit et contrôle de gestion.
- Cellule informatique.
- **La Direction des finances et de la comptabilité** : est chargée de la gestion des ressources financières en adéquation avec le budget de fonctionnement et de l'enregistrement des opérations comptables.
- **La Direction Commerciale** : est chargé en plus de la prospection du marché, des recouvrements, de l'écoute client depuis la consultation jusqu'à la livraison du produit.
- **La Direction technique** : est chargée d'assister les unités pour la préparation de la production (domaine contrôle, technique et maintenance etc....) et des achats centralisés.
- **La Direction des ressources humaines** : est chargée de la gestion du personnel, de la formation et de l'administration.
- **Responsable management qualité d'entreprise** : est assure l'établissement, la mise en œuvre et l'entretien des processus nécessaires au système management de la qualité.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

- **La cellule contrôle de gestion** : est chargé du contrôle du budget et du suivi de son évolution.
- **La cellule audit** : est chargée de la vérification de l'application de la réglementation en vigueur, des procédures de gestion, en plus des audits financiers et comptables.
- **Cellule informatique** : gérer le parc informatique et tenir à jour des répertoires des données et de système de gestion des bases de données en vue de garantir la sécurité des données.
- **Secrétariat** : assurer l'organisation et le fonctionnement du secrétariat de la direction et effectue l'enregistrement et le classement des différents courriers.
- **Les Directeurs d'unités** : sont chargées de :
 - La réalisation des objectifs de production et des ventes assignés à chaque unité dans les meilleures conditions de délai, de coût et de qualité.
 - L'utilisation rationnelle et optimale des ressources.

3.3.Organisation qualité de Trans Canal Centre :

Figure 5 : Organisation qualité de Trans Canal Centre



Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Source : Document interne de l'entreprise, 2015.

3.4. Les missions de l'organisation qualité de Trans Canal Centre :

Sous la Direction du Directeur Général est organisé le système de management de la qualité de Trans Canal Centre.

- **Un Comité de pilotage et de validation de l'entreprise** : Assure le pilotage et la validation du système de management de la qualité de Trans Canal Centre.
- **Le RMQ/entreprise et les RMQ/unité** : sont chargés pour :
 - Assurer que les processus nécessaires au système de management de la qualité soient établis, mis en œuvre et entretenus.
 - Rendre compte à la direction du fonctionnement du système de mangement de la qualité et de tout besoin d'amélioration.
 - Assurer que la sensibilisation aux exigences du client dans tout l'organisme est encouragée.
- **Les responsables des structures** : sont désignés en tant que pilote de processus

Les missions de chacun dans l'organisation qualité sont définies dans les décisions de nomination.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

4. Le potentiel humain de Trans Canal Centre

L'effectif de Trans Canal Centre au 31/01/2015 et les salariés répartis comme suivent :

Tableau 3 : Le potentiel humain de Trans Canal Centre

| Effectifs | Direction Générale | Unité O.FODDA | Unité K-E-K | Unité EL ALIA | TOTAL |
|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|--------------|
| Cadre Dirigeant principal | 01 | - | - | - | 01 |
| Cadre Dirigeant | 08 | - | - | - | 08 |
| Cadre Supérieur | 05 | - | 01 | - | 06 |
| Cadre | 05 | 25 | 12 | 13 | 55 |
| Maîtrise | 11 | 35 | 08 | 27 | 81 |
| Exécution | 15 | 275 | 442 | 109 | 841 |
| Total | 45 | 335 | 463 | 149 | 992 |

Source : Document interne de l'entreprise, 2015.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Section 02 : La certification et mise en place du SMQ dans Trans Canal Centre

1. La mise en place du système management de la qualité :

Trans Canal Centre a mis en œuvre des processus permettent de démontrer leur aptitude à améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise conforme aux exigences réglementaires applicables.

De plus Trans Canal Centre à développer un mécanisme d'amélioration continue de ses méthodes de travail permettent d'accroître la satisfaction des clients tout en tenant compte de ses exigences.

Trans Canal Centre a :

- Identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme.
- Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus.
- Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus.
- Assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus.
- Surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus.
- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

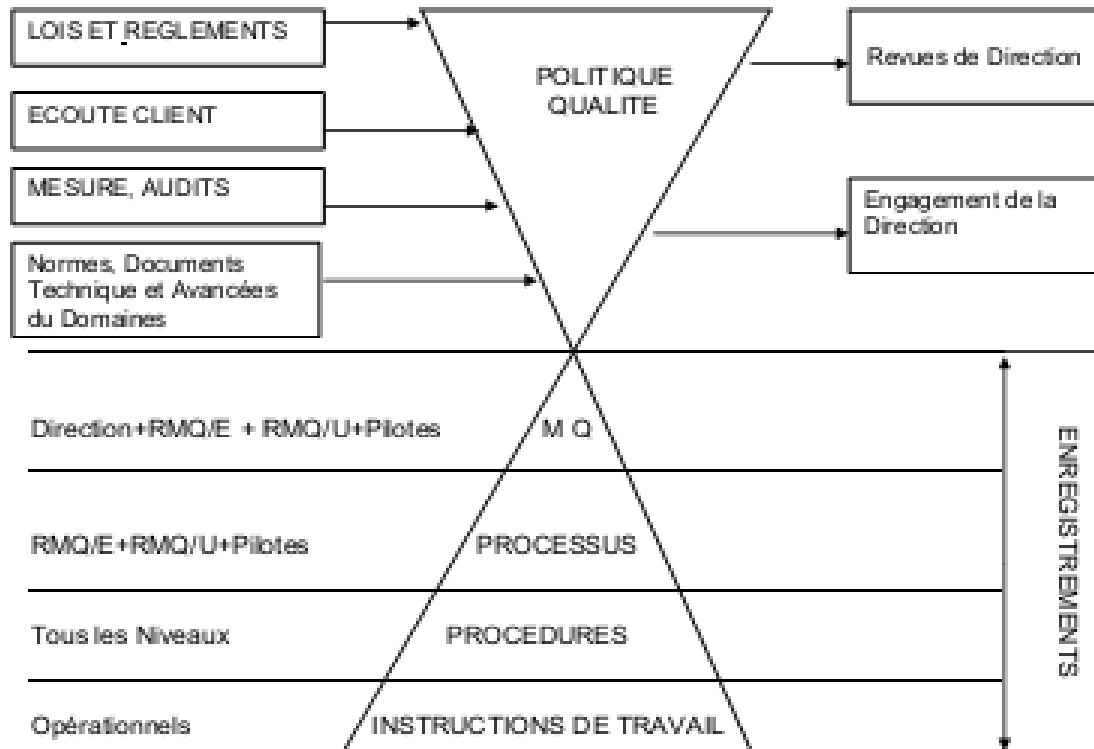
1.1.La documentation qualité :

Pour capitaliser le savoir et savoir-faire Trans Canal Centre s'est appuyée sur la norme ISO 9001 :2008 pour bâtir son système documentaire.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

L'architecture de son système est comme suit :

Figure 06: Architecture de système documentaire



Source : Document interne de l'entreprise, 2015.

1.1.1. La politique qualité de Trans Canal Centre :

La pérennité de nos activités se base sur la satisfaction de nos clients, fondement de notre politique qualité. Celle-ci est menée au travers de notre système de management de la qualité tel qu'il est défini dans la norme ISO 9001 : 2008.

A ce titre nous nous engageons à :

- Nous conformer aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, ainsi qu'aux exigences que nous nous sommes fixées.
- Transmettre à l'ensemble du personnel la volonté à satisfaire les exigences des clients, légales et réglementaires.
- Assurer un développement continu.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

- Créer une dynamique d'amélioration continue.

Ainsi, afin d'améliorer le niveau de maîtrise de notre système, nous nous engageons à mettre en place un ensemble d'actions en vue de :

- Promouvoir le produit.
- Maintenir et respecter les objectifs qualités.
- Assurer la formation permanente de son personnel.
- Assurer les ressources nécessaires pour le maintien du SMQ.

Les objectifs ne seront atteints que par une sensibilisation de chaque membre de l'entreprise aux conséquences de ses actes et par un engagement personnel dans le cadre de notre politique.

1.1.2. Le manuel qualité :

Ce document énonce les politiques et les moyens mis en place par l'entreprise afin d'atteindre les objectifs qui y sont aussi énoncés.

Le manuel qualité décrit le système qualité mis en place au sein de Trans Canal Centre. Il répond aux exigences de la norme ISO 9001 : 2008.

Il permet de donner la confiance appropriée aux clients de Trans Canal Centre conformément aux exigences de la norme.

Le manuel qualité, ainsi que la documentation qui en découle, s'applique à toutes les activités de Trans Canal Centre selon le référentiel de la norme ISO 9001 : 2008.

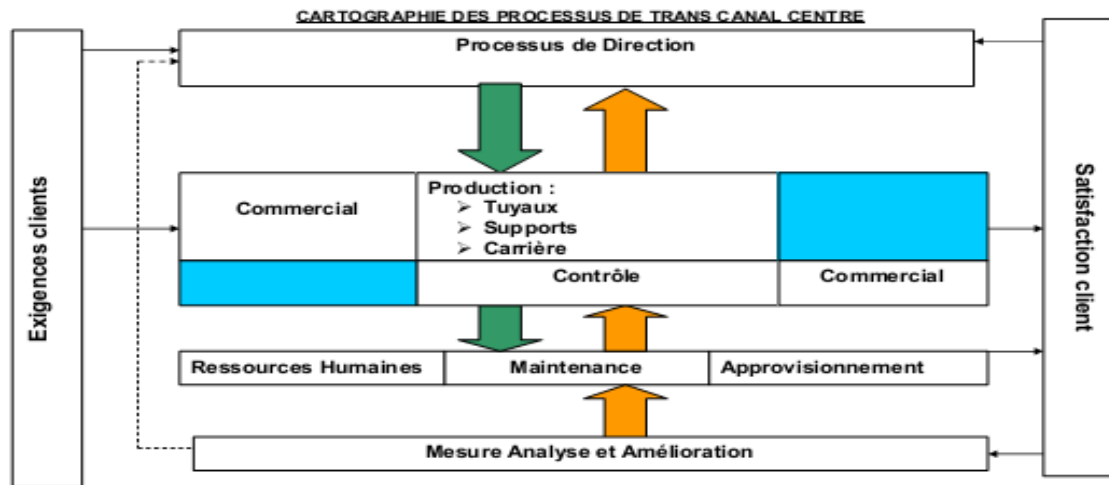
1.1.3. Les processus :

Se sont un ensemble d'activités corrélées qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie pour réaliser les objectifs qualité.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Voici la cartographie des processus de l'entreprise :

Figure 7: Cartographie des processus de Trans Canal Centre



Source : Document interne de l'entreprise, 2015.

1.1.4. Les procédures :

Trans Canal Centre a établi des procédures écrites cohérentes avec les exigences de la norme ISO 9001 les 18 procédures et 14 sous procédures (voir annexe 1) pour chacune des unités documentées exigées sont incluses dans la documentation de Trans Canal Centre.

1.1.5. Les instructions de travail :

Ces documents précis et détaillés expliquent clairement comment doivent être effectués les tâches critiques à la production afin de s'assurer une parfaite maîtrise de ses processus et de ses méthodes de travail.

1.2. La procédure de maîtrise des documents :

Trans Canal Centre s'assure de la bonne maîtrise des documents requis pour son système de management. Elle a documenté son système dans le but de :

- Approuver les documents quant à leur adéquation avant diffusion.
- Revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouveau les documents.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

- Assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés.
- Assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables.

1.3. La procédure de maîtrise des enregistrements :

Afin d'utiliser efficacement les résultats des tests, de contrôle d'essai que Trans Canal Centre enregistre et note afin de ne pas garder des documents sans raison, elle a mis en place un système de contrôle des enregistrements documenté au sein d'une procédure et qui prévoit l'identification, le stockage, l'accessibilité, la protection, la durée de conservation et l'élimination des enregistrements produits et conservés.

1.4. Responsabilité de la direction :

1.4.1. Engagement de la direction :

Afin de répondre aux axes de sa politique qualité la direction générale de Trans Canal Centre s'est engagée à :

- Respecter la politique qualité qu'elle a adoptée.
- Mettre en œuvre et respecter les objectives qualités.
- Assurer les ressources nécessaires pour la mise en œuvre du SMQ.
- Offrir un espace de liberté à son personnel pour favoriser la motivation et la prise d'initiative.
- Mettre en place un dispositif de communication interne à même de diffuser l'importance à satisfaire les exigences des clients et les exigences réglementaires et légales.

1.5. Organisation de l'écoute client :

Un des axes fondamentaux sur lequel repose la politique qualité de Trans Canal Centre est l'écoute client.

Pour cela, Trans Canal Centre a mis en place les dispositifs nécessaires, afin de s'assurer que les exigences formulées par ses clients sont claires et comprises par tout le personnel.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

1.5.1. Au niveau de la direction générale :

La Direction générale est à l'écoute de ses clients à travers :

- Les offres (avis de soumission),
- Les consultations directes (gré à gré).
- Les bons de commande et le suivi du traitement des réclamations éventuelles clients.

Annuellement, la direction générale lance une enquête satisfaction client, sous forme de questionnaire, auprès de ses clients importants pour mesurer le degré de satisfaction.

Les résultats sont présentés, en revue de direction et où des décisions sont prises pour accroître sa satisfaction.

1.5.2. Au niveau de la direction commerciale et les directions des unités :

La direction commerciale et les directions des unités ont l'obligation de cette écoute, depuis l'élaboration de l'offre jusqu'à la livraison du produit et cela pour toutes informations et réclamations.

Pour réaliser cette écoute, Trans Canal Centre a mis les moyens nécessaires pour communiquer avec le client : Téléphone, Fax, courrier, questionnaires et prospectus.

1.6. Management des ressources :

1.6.1. Mise à disposition des ressources :

La direction générale détermine et fournit régulièrement les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour mettre en œuvre, entretenir et améliorer le système de management de la qualité ainsi que pour assurer et accroître la satisfaction client.

1.6.2. Ressources humaines :

La direction des ressources humaines fixe, organise et contrôle les activités des services ressources humaines des unités et les sections hygiène et sécurité, qui sont placés sous autorité des directeurs d'unités.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Les missions de la direction des ressources humaines et des ressources humaines des unités c'est de concrétiser le budget et mettre en œuvre les orientations de la direction général dans les domaines recrutement et formation.

1.6.2.1. Formation :

Trans Canal Centre accorde, une importance particulière, à la formation du personnel pour assurer que les compétences acquises par le personnel répondent aux besoins, évolutifs de Trans Canal Centre en compétences.

1.6.2.2. Entretien d'évaluation :

Dans le but, de s'assurer des compétences et de la qualification du personnel de Trans Canal Centre un entretien annuel d'évaluation a été mis en place pour l'ensemble du personnel.

Les fiches d'évaluation, émise après chaque entretien comportent l'évaluation de réalisation et les objectifs d'amélioration, à atteindre pour l'année suivante.

1.6.3. Infrastructures :

Les ressources matérielles ayant un impact significatif sur les activités de Trans Canal Centre sont essentiellement les équipements et les installations annexes :

- Les moules (pour tuyaux et supports).
- Les centrales à bétons.
- Les chaudières.
- Les laboratoires.
- Les stations de lavage agrégat.
- Les bancs d'essai.
- Le parc roulant (véhicules légers et lourds...).
- Les engins de levages etc.

Les départements maintenance des unités, s'engagent à maintenir les équipements et les installations annexes, de Trans Canal Centre, en état de fonctionnement permanent par une prise en charge selon un planning d'interventions périodiques.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Le service des études et méthode élabore ce planning de révision/visite et décide des modalités d'entretien.

1.6.4. Environnement de travail :

La détermination et la gestion de l'environnement de travail sont établies par la direction des ressources humaines.

Celle-ci a mis en place des sections hygiène et sécurité qui fonctionnent sous la responsabilité d'un chef de section.

1.7.Réalisation produit :

1.7.1. Planification de réalisation du produit :

Les processus de réalisation de Trans Canal Centre sont les suivants :

- Processus commercial.
- Processus productions.
- Processus contrôles.
- Processus approvisionnements.
- Processus maintenances.
- Processus carrière.

Ces processus prévoient les dispositions nécessaires pour la réalisation de l'ensemble des activités de Trans Canal Centre.

Le plan charge est assuré par la direction commerciale et les chefs de département commerciaux des unités lors de la prospection continue dans l'année.

Les programmes de production sont établis par le directeur d'unité, lors d'un briefing avec les pilotes processus concernés, suivant les commandes reçues par le département commercial.

Des rapports journaliers et mensuels sont établis par le chef de département production et transmis au directeur d'unité pour exploitation.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Un programme de maintenance est établi annuellement pour assurer le meilleur fonctionnement des équipements de production et installations annexes et mises à jour continuellement.

1.7.2. Processus relatifs aux clients :

Pour l'ensemble de ses activités, Trans Canal Centre identifie et détermine les exigences explicites et implicites des clients.

Le processus Commercial décrit par la procédure « élaboration et revue des offres, contrats, commandes et avenants aux contrats » les dispositions prévues pour la réalisation de la commande.

Les commandes clients au niveau de Trans Canal Centre se font selon 03 types :

- Avis d'appel d'offre.
- Consultation directe.
- Bon de commande.

Avant de s'engager, dans des soumissions ou des acceptations d'avenant au contrat ou de commande, Trans Canal Centre étudie systématiquement en interne la faisabilité de la réalisation. Des consultations et réunion entre différentes directions sont tenues pour prise de décision.

Toute commande égale ou inférieure à 06 millions de Dinars est traitée au niveau de l'unité par bon de commande.

Les commandes entre 06 millions et inférieurs à 30 millions de Dinars sont concrétisées par la signature d'un contrat par le directeur d'unité.

Concernant les commandes égales ou supérieures à 30 millions de Dinars, elles sont prises en charges par la direction générale.

1.7.3. Achats :

Les principaux achats de Trans Canal Centre ayant directement un impact sur la qualité de ses produits sont les achats :

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

- Equipements.
- Matières premières.
- Pièces de rechanges.
- Prestations de service tel que : études et formation du personnel.

Le processus approvisionnement, décrit les différentes étapes de l'activité afin d'assurer que les produits achetés et prestations reçues sont conformes aux exigences spécifiées.

La vérification des produits achetés est effectuée par le responsable du magasin, le service approvisionnement et le service contrôle qualité pour la matière première.

Ce contrôle consiste sur un examen visuel (aspect, quantité et identification), les analyses et les essais sur les matières premières par le laboratoire des unités ou en externe.

Les produits achetés conformes sont disposés et rangés dans leurs endroits respectifs.

L'ensemble de ces dispositions sont décrites dans les procédures : Manuel des procédures de gestion des achats et des stocks.

1.7.4. Production et préparation du produit :

Les dispositions prévues pour la préparation et la production du produit sont décrites dans :

- Processus productions : Procédure planification et préparation de la production.
- Processus productions : Procédures production (EL ALIA, K E K et Oued Fodda).
- Processus contrôles : Procédures contrôle (EL ALIA, K E K ET Oued Fodda).
- Processus carrière : Procédure carrière.

La maîtrise des processus des productions repose sur l'ensemble des actions qui permettent de garantir en permanence la conformité des produits aux spécifications.

1.7.5. Validation des processus de production et de préparation du service :

Chacun des procédés de fabrication utilisée fait l'objet d'une documentation complète pour les différentes gammes de produits. Ceci représente des fiches de spécifications techniques tenues à jour suivant les normes en vigueur.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Un grand nombre de postes de travail est directement équipés de tableaux d'affichage des documents ou enregistrements nécessaires à la production et aux autocontrôles en cours de fabrication et un personnel compétents avec des fiches de postes bien définies.

1.7.5.1. Contrôle à la réception :

Les matières premières sont contrôlées à la réception. Aucune matière première ne peut être utilisée en fabrication si elle n'a pas subi les contrôles d'entrée prévus, dans la procédure.

Tous les contrôles se réfèrent à des modes opératoires et des spécifications d'acceptation ou de refus.

1.7.5.2. Contrôle en cours de fabrication :

Des autocontrôles sont effectués par les opérateurs sous la responsabilité du département de production.

D'autres contrôles sont réalisés par le service contrôle qualité.

Des contrôles sont réalisés sur le produit en cours de fabrication en conformité avec les exigences spécifiées contenues dans les ordres de fabrication.

Tout incident en cours de fabrication est aussitôt signalé au responsable concerné.

1.7.5.3. Contrôle final :

Chaque type de produit fini est systématiquement contrôlé par le contrôle qualité.

Aucun produit fini ne peut être expédié s'il n'a pas été déclaré conforme. Tous les contrôles se réfèrent à des consignes bien précises.

1.7.5.4. Enregistrement :

La totalité des résultats des contrôles sont enregistrés et conservés au minimum 10 ans.

1.7.6. Identification et Traçabilité :

1.7.6.1. L'identification du produit :

Tout document : correspondances clients, réponses aux appels d'offre, offre de prix, bon de commande, bon de livraison, facture, contrat, des produits achetés contrôlés suivant les

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

spécifications sont identifiés et numérotés, et sont conservés pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement du SMQ.

1.7.6.2. Traçabilité du produit :

A travers des rapports d'activité journaliers, Trans Canal Centre peut remonter, à des informations détaillées, tels que la nature de production, le matériel, son numéro de série, l'équipe et les intervenants.

1.7.7. Propriété du client :

La propriété du client, concerne le produit en stock.

Le produit en stock est identifié, vérifié et des précautions sont mises en œuvre pour la préservation dès sa réception par la direction commerciale.

En cas de détérioration, le client est informé et des enregistrements sont conservés.

1.7.8. Préservation du produit :

Concernant le produit ou ses composants, des dispositions sont définies dans une instruction de travail et mises en œuvre pour assurer une préservation de produit à différents stades.

1.7.9. Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure :

Des contrôles effectués, périodiquement par les techniciens de maintenance, servent de base et nous renseignent sur l'état de fonctionnement des équipements.

La procédure vérification et étalonnage des équipements de mesure, définit les dispositions à suivre pour contrôler, mesurer la continuité ou pour déceler les écarts.

1.8. Mesures, analyses et améliorations :

Trans Canal Centre a mis en œuvre un processus de mesure, analyse et amélioration nécessaire pour s'assurer de la conformité du produit avec les attentes des clients et pour assurer la conformité du système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

1.8.1. La satisfaction client :

Les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences, sont surveillées à travers les processus Direction et Commercial : Ecoute, suivi et traitements des réclamations clients.

Pour obtenir ces informations, des enquêtes de satisfaction clients sont lancées une fois par année, un registre de doléances à l'entrée de Trans Canal Centre permet le recueil des doléances diverses et un registre de réclamations clients au niveau de la direction commerciale et les unités.

Les résultats de ces mesures sont étudiés en revue de direction et sont suivis par des actions d'amélioration et/ ou mis en œuvre des actions correctives et préventives.

1.8.2. Les audits :

Des audits internes sont programmés annuellement par le RMQ/E et les RMQ/U pour vérifier tout écart par rapport aux dispositions mises en œuvre et que les objectifs du système de management de la qualité sont atteints conformément aux exigences de la norme ISO 9001 : 2008.

Ces audits permettent de déterminer si le SMQ est mis en œuvre et entretenu de manière efficace.

Les résultats des audits qualité sont examinés en revue de direction.

1.8.3. Surveillance et mesure des processus :

La surveillance des processus est assurée, par la mesure du degré d'atteinte des objectives qualités, définis au niveau de chaque processus. Cette surveillance se fait lors de la revue des processus prévue et la revue de direction.

Tout écart détecté, affectant l'efficacité d'un processus, fait l'objet d'un traitement approprié.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

1.8.4. Surveillance et mesure des produits :

Les dispositions relatives à la surveillance et à la mesure des produits sont décrites dans les processus suivants :

- Processus planification et préparation de la production
- Processus commercial.
- Processus production.
- Processus contrôle.

Ces dispositions privilégient souvent l'appréciation des opérateurs et se fient à leur compétence dans l'exécution des tâches, tout en évitant dans la plupart des cas le contrôle formel.

1.8.5. Maîtrise des produits non conformes :

Les non conformités détectées en interne ou par le client de Trans Canal Centre font l'objet d'un traitement formalisé dans une procédure documentée.

Les copies des non conformités sont transmises mensuellement par le pilote de processus concerné, au RMQ/E et/ou RMQ/U qui décide en fonction de la cause analysée avec le pilote processus d'engager des actions correctives et ou préventives.

1.8.6. Fournisseurs et sous-traitant :

A Trans Canal Centre, l'évaluation des fournisseurs et sous-traitants se fait à travers ; une instruction de travail.

Les fournisseurs et sous-traitant, sont listés dans les fichiers et font l'objet d'évaluation, et de classement.

1.8.7. Amélioration continue :

Les processus du système qualité, de Trans Canal Centre décrivent les dispositions prévues, pour améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité :

- Politique qualité.
- Objectifs qualité.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

- Résultats d'audits.
- Revue de direction.
- Revue de processus.
- traitement des non conformités.

1.8.8. Actions correctives :

Trans Canal Centre, a défini et mis en œuvre une procédure documentée pour maîtriser toutes les actions correctives déclenchées.

Les actions correctives sont décidées par le pilote processus concerné en collaboration avec le RMQ/E et/ou RMQ/U. Elles sont validées par la direction et sont suivies par le RMQ/E et/ou RMQ/U.

1.8.9. Actions préventives :

Trans Canal Centre, a défini et mis en œuvre une procédure documentée pour maîtriser toutes les actions préventives.

Les actions préventives sont décidées par le pilote processus concerné en collaboration avec le RMQ/E et /ou RMQ/U. Elles sont validées par la direction et sont suivies par le RMQ/E et/ou RMQ/U.

2. La certification du système management de la qualité de Trans Canal Centre :

Le large développement des infrastructures hydrauliques en adduction, d'assainissement, d'irrigation et de la politique d'électrification conduit la société à s'organiser afin de prendre en charge les besoins nationaux et à redonner confiance aux clients.

La certification de son système de management de la qualité, impulse la société à une nouvelle dynamique de développement et de perfectionnement.

2.1. Les enjeux de la certification de Trans Canal Centre :

La société Trans Canal Centre s'est fixé une démarche qualité vise l'immédiat, le court terme, puis des mesures épousant plutôt le moyen et le long terme.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

La société s'appuie sur une volonté d'adaptation et d'ouvertures aux standards internationaux de management et de compétitivité par l'amélioration de son SMQ.

2.1.1. Les clients prennent le pouvoir :

Les clients de l'unité de Trans Canal Centre étaient confrontés à un nombre limité des entreprises, mais depuis le passage de l'économie de marché, les accords avec l'OMC, l'ouverture de marché, l'apparition des normes internationales, le sens de la relation client/fournisseur a profondément changé. Chaque client demande à être traité individuellement et attend des produits mieux adaptés à ses besoins. Le client constitue ainsi le cœur battant de chaque produit de l'unité.

De plus le client de l'entreprise est devenu exigeant davantage parce qu'il savait pouvoir obtenir des avantages chez d'autres entreprises.

2.1.2. La concurrence se durcit :

L'entreprise a des concurrents nombreux soit étatique ou privée qui offre de multiples choix à ses clients pour le type de produit ou de la nature du produit fabriqué par différentes matières.

2.1.3. Le changement devient incessant :

Le rythme de changement s'accélère avec la mondialisation de l'économie du marché et la rapidité du changement technologique, les entreprises de production subissent une pression concurrentielle toujours plus forte qui l'oblige ainsi à créer de nouveaux produits.

2.2. La préparation de Trans Canal Centre à la certification :

Avant le lancement du projet de certification, l'entreprise a eu recours à un consultant en qualité.

Pour assurer une bonne préparation à la certification, la direction de l'entreprise a suivi les étapes suivantes :

2.2.1. La conduite de changement pour la certification de l'entreprise :

Pour lui attribuer la tâche de la conduite du projet certification, les responsables de la direction de Trans Canal Centre ont mis en place une direction située à El Mohammadia

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

nommée direction de la qualité, tout en désignant un représentant pour assurer le rôle de pilote du projet de certification, il est aidé par des animateurs qui sont les responsables qualité au niveau de chaque unité de l'entreprise.

2.2.2. Le choix de référentiel :

Il s'agit pour l'entreprise de choisir un ou plusieurs textes réglementaires pour assurer les objectifs à atteindre.

Trans Canal Centre montre qu'elle a opté pour l'ISO 9001 :2008 pour la certification qui correspond à une exigence contractuelle.

2.2.3. La création d'un comité de pilotage :

Trans Canal Centre crée un comité de pilotage dont le rôle est d'assurer une coordination au niveau du calendrier, d'être une instance pour la recherche de solutions aux problèmes qui lui sont soumis par le chef de projet, d'affecter les moyens (humains et matériels) et aussi être la préfiguration du comité qui réalisera les revues de direction.

Le comité de pilotage présidé par le responsable de la qualité, où on trouve aussi des représentants de la direction générale et des représentants des principales activités de l'entreprise et les directeurs des unités.

2.2.4. La communication :

Après avoir effectué les changements nécessaires au sein de l'organisation de tous les unités de Trans Canal Centre, les décisions ayant été prises de se mettre en conformité avec les exigences de la norme ISO 9001 :2008, la direction passe à la clarification des objectifs qui l'on peut viser à travers une certification et une fois ces objectifs fixés, les faire largement connaître au sein de l'organisation.

2.2.5. Sensibiliser et former le personnel :

Trans Canal Centre considère la sensibilisation du personnel comme étant une condition essentielle pour la réussite des étapes et pérennité du SMQ avec l'implantation totale de l'équipe.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

La formation à la qualité touche un groupe des cadres de toutes les unités. Ces cadres formés sensibiliseront à leur tour, le personnel de l'entreprise respective à la qualité.

2.2.6. Le Choix d'un conseiller :

Trans Canal Centre ne dispose pas de spécialiste qualité il faire appel au consultant accompagnateur MDI.

2.2.7. La réalisation d'un état des lieux :

Trans Canal Centre engage à la réalisation d'un état des lieux pour déterminer les travaux nécessaires pour mettre en œuvre le SMQ.

Cet état des lieux permettait à l'entreprise de programmer de façon précise toutes les actions qu'il est nécessaire d'entreprendre pour conduire dans les meilleures conditions l'organisme à la certification.

2.3.Vérification de la mise en œuvre et l'amélioration continue :

Trans Canal Centre évalue le SMQ régulièrement et systématiquement de différentes façons : l'audit, l'enquête de direction et les revues de processus.

2.4.Choisir l'organisme certificateur :

Trans Canal Centre choisissait le groupe AIB VINCOTTE qui porte sur le sérieux et la reconnaissance et aussi sur la compétence des auditeurs.

2.5.Demande de certification :

Trans Canal Centre introduisait sa demande de certification à groupe AIB VINCOTTE. Cette dernière lui envoie un questionnaire informatif.

Trans Canal Centre complète le questionnaire et le renvoie à groupe AIB VINCOTTE avec la documentation requise qui donne les indications concernant la structure organisationnelle de l'entreprise et les activités à couvrir par la certification du système de management.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

A la requête de l'entreprise, l'organisme certificateur inclure un audit à blanc du système de gestion devant être finalement certifié. Une équipe d'audit est déterminée et un contrat de prestations est alors signé par les deux parties.

2.6.Préparation de l'audit et examen de la documentation :

Cette étape comprend une première approche de Trans Canal Centre et de ses activités, l'examen de la documentation disponible sur le système concerné, l'élaboration d'un programme d'audit et tout arrangement nécessaire.

L'auditeur recevait du Trans Canal Centre :

- La documentation relative au système de management.
- Les exigences légales et réglementaires en vigueur applicable à l'activité à auditer.
- Une copie du manuel et/ou des procédures du système de management.

Les auditeurs passent en revue le manuel et/ou les procédures organisationnelles en vue d'évaluer leur conformité avec les exigences du document normatif de référence.

2.7.Visite préliminaire :

Cette étape prendra la forme d'une visite sur place et concerne principalement le responsable du système de management de la qualité.

L'auditeur communique à l'entreprise ses éventuelles constatations concernant des non-conformités et les éclaircissements dont il a besoin. L'entreprise entreprend les actions nécessaires et soumet à l'auditeur toutes les modifications apportées à la documentation susceptibles de résoudre les non-conformités.

2.8.Audit de certification :

L'audit de certification est planifié après achèvement de l'examen de la documentation et a une date.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Durant l'audit de certification les auditeurs désignés s'assurent que le système de management décrit dans le manuel et dans les procédures concernées est effectivement mis en œuvre en conformité avec les exigences du document normatif de référence. Dans ce but, les procédures qui n'ont pas encore été passées en revue sont examinées, le personnel concerné par le système de management est interviewé et les rapports de management pertinent sont analysés avec précision.

2.9. Rapport d'audit :

Ce rapport contient entre autres une courte description de l'entreprise, la description des produits ou services couverts par le système de management, les demandes d'action corrective avec toutes les non-conformités constatées majeures ou mineures et les réponses de l'entreprise aux demandes d'actions correctives.

2.10. Dossier de certification :

Le responsable d'audit prépare le dossier de certification. Ce dossier contient : le rapport d'audit et la recommandation de l'équipe d'audit concernant la certification du système de management audité.

Ce dossier de certification est présenté au Comité de Certification du groupe AIB VINCOTTE.

2.11. Certification :

Après l'examen du dossier de certification par le comité de certification qu'il juge que le système de management mis en œuvre est conforme aux exigences du document normatif de référence donc la délivrance du certificat est accepté.

Le certificat est établi conformément aux exigences internationales applicables aux organismes de certification et aux organismes notifiés. Il reprend les informations suivantes:

- les documents normatifs de référence : le certificat est conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2008 « Système de management de la qualité ».

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

- L'identification et l'adresse de l'organisme certifié : Trans Canal Centre sis à Route nationale n°5BP 62 Hai, El Djamil Mohamadia, Alger, Algérie.
- Le champ d'application de la certification : fabrication et commercialisation des :
 - Tuyaux d'adduction en béton armé précontraint
 - Tuyaux d'assainissement en béton armé et en béton précontraint
 - Supports d'électrification en béton armé précontraint
 - Agrégats
- La référence du dernier rapport d'audit : RA10105622A
- La période de validité : 25 octobre 2010 au 24 octobre 2013.

2.12. Les visites de surveillance et le renouvellement du certificat :

L'entreprise doit se fixer des objectifs. Il suffirait alors à l'auditeur de vérifier que les objectifs fixés ont été atteints, valide et ont un sens.

Trans Canal Centre dépoussiérer le système régulièrement.

Les visites de renouvellement s'effectuant tous les trois ans à la demande de l'entreprise pour objectif, le renouvellement de certificat.

Section3 : Le cadre méthodologique

Toute recherche scientifique nécessite l'application des méthodes et techniques pour aboutir aux résultats exacts et efficaces conformes à la recherche. Celle-ci aide le chercheur dans l'analyse et le traitement des données pour les besoins de son étude, c'est dans ce cadre que nous allons définir les différentes techniques et méthodes pour arriver au résultat concernant notre étude.

1. Objectifs de l'enquête :

Le système management de la qualité est l'un des éléments principaux d'amélioration contenue de fonctionnement interne de l'entreprise, notre préoccupation port sur la perception et l'appréciation des travailleurs de Trans Canal Centre de la mise en place et la certification du système management de la qualité selon la norme ISO 9001 :2008 de leur entreprise.

Nous avons établi quelques indicatifs à recherche par le biais de ce questionnaire afin de confirmer ou infirmer les hypothèses émises au début de notre travail :

H1 : La perception de la mise en place du SMQ par les acteurs de Trans Canal Centre est liée à leur vision managériale de leur entreprise.

H 2: Les caractéristiques organisationnelles et managériales déterminent le choix de la mise en place du MQ pour cette entreprise.

H3 : La perception de l'environnement interne de Trans Canal Centre par ses acteurs influe sur leur décision par rapport à la certification du SMQ et ses incidences sur les performances de leur entreprise.

2. Le type de l'enquête :

L'enquête est du type quantitatif qui cherche à répondre à la question : Combien ? L'objectif de ce type d'enquête est de quantifier des indicateurs c'est-à-dire mesuré certaines caractéristiques, pour décrire et expliquer des phénomènes.

Le principe est d'estimer les caractéristiques d'une population à partir d'une enquête que l'on réalise sur un échantillon.

2.1. Instrument de recherche :

Dans le cadre de notre recherche nous avons opté pour l'enquête par questionnaire. En effet, L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et comparer l'information.

2.2. L'échantillon de notre étude :

Pour la nature de notre thème qui porte sur la certification de l'entreprise de Trans Canal Centre, et pour une meilleure représentativité ; le choix de l'échantillonnage a été porté sur les employés de la direction générale.

La taille de notre échantillon étant de 36 individus appartenant aux différentes catégories socioprofessionnelles est déterminée d'une manière aléatoire.

2.3. Structure du questionnaire :

Nous avons élaboré un questionnaire pour les employés afin de connaître leurs points de vue sur la certification et la mise en place du SMQ de son entreprise.

Il regroupe 29 questions (voir annexe 2) répartis comme suit : caractéristique de l'échantillon, perception et appréciation des enquêtés par rapport à la mise en place du SMQ au sein de leur entreprise et appréciation des enquêtés de l'environnement interne et externe après la certification du SMQ.

Dans le souci de permettre une bonne compréhension de notre questionnaire qui regroupe 29 questions, nous avons opté pour les questions avec leurs types qui sont :

2.3.1. Les questions ouvertes :

Les questions ouvertes consistent à laisser le libre choix aux enquêtés à répondre. Notre choix s'est porté sur une seule question à la fin de notre questionnaire, car le répondant doit formuler lui-même sa réponse, ce qui demande du temps et de la concentration.

On a utilisé deux types des questions ; la question ouverte à réponse élaborée et la question ouverte à réponse courte.

2.3.2. Les questions fermées :

L'enquêté doit effectuer un choix parmi un certain nombre de réponses possibles fournies. On peut distinguer deux sorts de question fermée : la question dichotomique et la question à choix multiples.

2.3.2.1.La question dichotomique :

Ces questions n'offrent que deux types de choix possibles. L'intéressé doit répondre par Oui ou par Non. Donc une seule alternative est proposée au répondant.

2.3.2.2.La question à choix multiples :

Ce sont des questions auxquelles plusieurs réponses sont possibles. C'est celle qui offre un éventail de réponse possible à l'enquêté.

Comme on ne peut pas prévoir toutes les réponses possibles, nous avons ajouté une rubrique « autre à préciser » pour s'assurer que chaque enquêté aura une possibilité de choix. Ainsi, on a posé des questions à énumération d'items dans le but de demander à l'enquêté d'évaluer chaque un des items d'une série.

3. Déroulement de l'enquête :**3.1.Présentation du questionnaire :**

Cette enquête a eu lieu au siège de la direction générale du Trans Canal Centre l'enquête s'est déroulée dans une période de 5 jours de 05 au 10 avril 2015.

3.2.Collecte des données :

La collecte des données a été réalisée par nous-même et le chef de section formation pendant les heures du déjeuner et parfois pendant les heures de travail. En effet, nous avons administré le questionnaire à chaque employé présent tout en lui montrant la méthode de le remplir. De même, nous avons insisté auprès du chef section formation pour qu'elle explique aux employés l'importance de leurs avis, remarques et suggestions pour l'amélioration de SMQ au sein de l'entreprise.

Section 04 : Analyse et discussion des résultats de l'étude

1. Caractéristiques de l'échantillon :

L'analyse des caractéristiques de l'échantillon de notre étude fait ressortir les résultats suivants selon le sexe des enquêtés.

Tableau 4: Répartition des enquêtés selon le sexe

| Sexe | Fréquence | % |
|-----------------|------------------|------------|
| Masculin | 28 | 78 |
| Féminin | 08 | 22 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats d'enquête, 2015

Après avoir effectué notre enquête, 78% des personnes interrogées étaient des hommes et le reste, soit 22%, représentait le sexe féminin.

Nous remarquons donc une prépondérance du sexe masculin par rapport au sexe féminin.

Comment se présente aussi l'échantillon de l'étude selon la catégorie socioprofessionnelle ?

Tableau 5 : Distribution des enquêtés selon la CSP

| Catégories | Fréquence | % |
|------------------------|------------------|------------|
| Cadre dirigeant | 06 | 16,67 |
| Cadre supérieur | 04 | 11,11 |
| Cadre | 03 | 8,33 |
| Maitrise | 11 | 30,56 |
| Exécutant | 12 | 33,33 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats d'enquête, 2015

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

La plupart des personnes interrogées (33,33%) sont des exécutants contre 30,56% qui sont des cadres, 16,67% cadres dirigeants, 11,11% cadres supérieurs et seulement 8,33% qui représentent la catégorie de la maîtrise.

Le personnel exécutant occupe la première position puisque Trans Canal Centre est une entreprise de production, elle a besoin donc plus des exécutants. En plus, cette configuration est tout à fait logique si on étalait le rapport entre la catégorie des cadres dirigeants par rapport à celle des autres catégories.

Comment se représente l'échantillon si on prend le nombre d'années passées dans l'entreprise ?

Tableau 6: Répartition de l'échantillon selon l'année d'expérience

| Années d'expérience | Fréquence | % |
|---------------------|-----------|------------|
| < 10 ans | 03 | 8 |
| 10-15 ans | 10 | 28 |
| > 15 ans | 23 | 64 |
| Total | 36 | 100 |

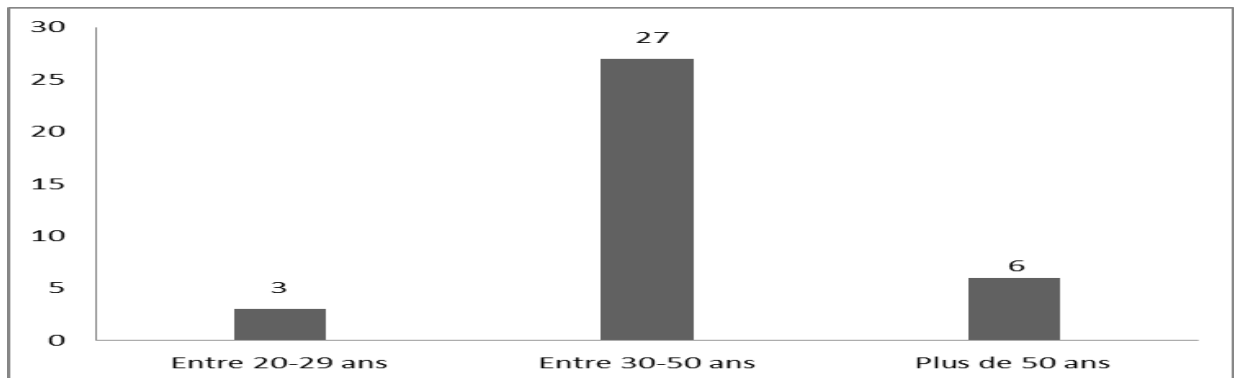
Source : Résultats d'enquête, 2015

La majorité des enquêtes (64%) ayant plus de 15 ans d'expérience, 28% ayant entre 10 et 15 ans et le reste (8%) ayant une expérience de moins de 10 ans.

Ceci dit, l'entreprise dispose d'un personnel composé majoritairement de ressources humaines très expérimentées qui pourraient constituer un atout de développement de l'entreprise mais en même temps constituer un risque puisque cela suppose l'élaboration d'un plan de remplacement.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Figure 8: Répartition des enquêtés selon l'âge



Source : Résultat d'enquête, 2015

Nous relevons que 75% de notre échantillon sont âgés de 30 et 50 ans, 17% ont plus de 50 ans et le reste (8%) avaient entre 20 et 29 ans.

La tranche d'âge qui domine donc reste celle des 30-50 ans qui signifie que l'entreprise à un personnel plus ou moins jeune.

2. Perception et appréciation des enquêtés par rapport au SMQ au sein de Trans Canal Centre:

Tableau 7: Opinion des enquêtés par rapport au SMQ

| Propositions | Fréquence | % |
|--------------|-----------|------------|
| Oui | 36 | 100 |
| Non | 00 | 00 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats d'enquête, 2015

L'ensemble de personnes enquêtées ont une idée sur le SMQ. Ces résultats s'expliquent par le fait que dans le cadre du système management qualité, l'unité affiche des slogans de la qualité, la politique qualité et le certificat qui a aidé les employés à avoir une idée plus ou moins claire sur le SQM.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Tableau 8 : Attitudes des enquêtés par rapport à la certification de leur entreprise

| Propositions | Fréquence | % |
|--|-----------|------------|
| Cela n'a rien modifié de votre travail | 04 | 11,11 |
| Quelques changements dans votre travail | 26 | 72,22 |
| Votre travail a beaucoup changé | 06 | 16,67 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats d'enquête, 2015

Les résultats obtenus démontrent que 72,22% des travailleurs disent qu'il y a eu quelques changements dans leur travail après la certification du SMQ, 16,67% déclarent que leur travail a beaucoup changé et 11,11% qui affirment que cela n'a rien modifié.

Ce qui ressort de ces données est que la majorité des employés interrogés perçoivent moyennement les changements induits par la certification contre seulement 16.67% qui pensent que cela a donné des changements importants.

Tableau 9 : Le niveau de satisfaction des enquêtés aux changements apportés par la certification du SMQ

| Propositions | Fréquence | % |
|------------------------------|-----------|------------|
| Très satisfait | 06 | 16,67 |
| Satisfait | 15 | 41,67 |
| Moyennement satisfait | 11 | 30,56 |
| Pas du tout satisfait | 04 | 11,11 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats de d'enquête, 2015

Après avoir effectué notre enquête, 41,67% des enquêtés déclarent qu'ils sont satisfaits des changements apportés par la certification du SMQ, 30,56% sont moyennement satisfaits de ces changements, 16,67% déclarent qu'ils sont très satisfaits et seulement 11,11% qui disent qu'ils ne sont pas du tout satisfaits.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Ce qui résulte de ces données est la satisfaction qui reste insuffisante puisque elle n'atteint pas la moitié des enquêtés interrogés.

Tableau 10 : Perception des employés de la certification du SQM

| Propositions | Fréquence | % |
|-----------------------|-----------|------------|
| Très favorable | 05 | 13,89 |
| Favorable | 11 | 30,55 |
| Moyennement favorable | 17 | 47,22 |
| Très défavorable | 03 | 08,33 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats de l'enquête, 2015

Nous relevons que 47,22% des enquêtés perçoivent moyennement la certification du SMQ, 30,55% d'une manière favorable, 13,89% d'une manière très favorable et seulement 8,33% accordent une appréciation très défavorable.

Ces données récoltent presque la moitié des employés enquêtés qui perçoivent moyennement la certification du SMQ contre 8,33% qui perçoivent la certification d'une manière très favorable.

Tableau 11: Perception de la SMQ (ISO 9001)

| Propositions | Fréquence | % |
|--|-----------|------------|
| Une certification importante pour l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise | 30 | 83,33 |
| Une certification sans importance pour la qualité du fonctionnement interne | 03 | 8,33 |
| Une certification juste pour la publicité | 03 | 08,33 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats de l'enquête, 2015

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Nous remarquons que 83,33% des travailleurs considèrent que la certification comme étant importante pour l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise, 8,33% jugent qu'elle est juste pour la publicité et 8,33% disent qu'elle est sans importance pour la qualité du fonctionnement interne.

Ces données affirment que la majorité des enquêtés considèrent la certification comme importante pour l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise et seulement 8,33% qui considèrent qu'elle est sans importance pour l'amélioration du fonctionnement interne.

Tableau 12: Formation subie en SMQ

| Propositions | Fréquence | % |
|--------------|-----------|------------|
| Oui | 08 | 22,22 |
| Non | 28 | 77,78 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats de d'enquête, 2015

Nous observons que 77,78% des travailleurs ont affirmés qu'ils n'ont pas bénéficié de formation sur le SMQ et seulement 22,22% qui ont donné un avis contraire.

Ces données font preuve que la majorité des employés enquêtés n'ont pas subi ~~faits~~ de formation sur le SMQ.

Tableau 13: Opinion par rapport à l'acceptation des objectifs qualité

| Propositions | Fréquence | % |
|--------------|-----------|------------|
| Oui | 18 | 50 |
| Non | 18 | 50 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats de d'enquête, 2015

La moitié des enquêtés avouent que les objectifs Qualité sont connus et acceptés par tous et l'autre moitié déclare le contraire.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Ce résultat affirme que juste la moitié des employés enquêtés qui ont connu et accepté les objectifs qualité.

Tableau 14: L'implication dans la réalisation des objectifs de l'entreprise

| Propositions | Fréquence | % |
|--------------|-----------|------------|
| Toujours | 06 | 16,67 |
| Souvent | 09 | 25 |
| Rarement | 14 | 38,89 |
| Jamais | 07 | 19,44 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats d'enquête, 2015

Il ressort des résultats de la présente enquête 38,89% des travailleurs disent qu'ils sont rarement impliqués dans la réalisation des objectifs Qualité, 25% souvent impliqués, 19,44% jamais impliqués et seulement 16,67% qui déclarent qu'ils sont toujours impliqués dans la réalisation de ces objectifs.

On retient à partir de ces données 38,89% des employés interrogés sont rarement impliqués dans la réalisation des objectifs Qualité contre 16,67% qui sont toujours impliqués.

Tableau 15: Implication dans le processus de fixation des objectifs de l'entreprise

| Propositions | Fréquence | % |
|--------------|-----------|------------|
| Toujours | 06 | 66,67 |
| Souvent | 07 | 19,44 |
| Rarement | 09 | 25 |
| Jamais | 14 | 38,89 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats d'enquête, 2015

Après avoir effectué notre enquête, 66,67% des travailleurs déclarent qu'ils sont toujours impliqués dans le processus de fixation des objectifs Qualité, 38,89% disent qu'ils ne

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

sont jamais impliqués dans la fixation de ces objectifs, 25% rarement et 19,44% disent souvent.

Les données de cette enquête affirment que plus de la moitié des employés interrogés sont toujours impliqués dans le processus de fixation des objectifs Qualité contre 19,44% qui sont souvent impliqués.

Tableau 16: Opinion des enquêtés par rapport à la satisfaction des clients

| Propositions | Fréquence | % |
|---------------------|------------------|------------|
| Oui | 20 | 55,56 |
| Non | 16 | 44,44 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats d'enquête, 2015

Nous remarquons que 55,56% des travailleurs déclarant que la mise en place du SMQ permet à l'entreprise de mieux satisfaire ses clients et 44,44% disent que la mise en place du SMQ ne permet pas de satisfaire les clients.

Les données de tableau assurent que plus que la moitié des enquêtés considèrent que la mise en place du SMQ permet de mieux satisfaire le client.

Tableau 17: Attitudes par rapport aux procédures de travail

| Propositions | Fréquence | % |
|---|------------------|------------|
| Définies de manières objectives et claires | 20 | 55,56 |
| Nombreuses et complexes limitant l'action et la flexibilité | 07 | 19,44 |
| Définies pour les aspects essentiels et suffisamment souples | 09 | 25 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats d'enquête, 2015

La moitié (55,56%) des enquêtés déclarent que les procédures de travail sont définies de manière objective et claire, 25% disent qu'ils sont définies pour les aspects essentiels et

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

suffisamment souples et 19,44% disent qu'ils sont nombreuses et complexes limitant l'action et la flexibilité.

Ces données font ressortir que 55,56% des travailleurs enquêtés perçoivent les procédures du travail comme étant objectives et claires et seulement 19,44% % qui perçoivent qu'elles sont nombreuses et complexes.

3. Appréciation des enquêtés de l'environnement interne et externe après l'application du MQ :

Tableau 18: Appréciation des enquêtés des retombées de la certification du SMQ

| Propositions | Fréquence | % |
|--|-----------|------------|
| Cela a alourdi votre travail | 09 | 25 |
| Ni plus simple ni plus compliqué | 13 | 36,11 |
| L'organisation de votre travail s'en trouve facilitée | 22 | 61,11 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats d'enquête, 2015

Nous relevons que 61,11% des travailleurs disent qu'après la certification ; l'organisation de travail s'en trouve facilitée, 36,11% disent qu'il est ni plus simple ni plus compliqué et 25% déclarent que cela alourdit le travail.

Ces données viennent attester que 61,11% des employés interrogés perçoivent qu'après la certification ; l'organisation de travail s'en trouve facilitée contre 25% qui pensent que cela a alourdit le travail.

Tableau 19: Appréciation des enquêtés de l'environnement interne après certification

| Propositions | Fréquence | % |
|----------------------------------|-----------|------------|
| Satisfaisante | 08 | 22,22 |
| Moyennement satisfaisante | 22 | 61,11 |
| Insatisfaisante | 06 | 16,67 |
| Total | 36 | 100 |

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Source : Résultats d'enquête, 2015

Nous relevons que 61,11% des travailleurs déclarent que leur appréciation de l'environnement de travail après la certification est moyennement satisfaisante, 22,22% déclarent qu'elle est satisfaisante et seulement 16,67% déclarent qu'elle est insatisfaisante.

Les données fournies, par l'enquête démontrent que plus que la moitié des enquêtés apprécient moyennement l'environnement de travail après la certification et seulement 16,67% sont insatisfaits.

Tableau 20 : Attitudes des enquêtés par rapport à l'amélioration de l'information dans l'entreprise

| Propositions | Fréquence | % |
|---------------------|------------------|------------|
| Oui | 21 | 58,33 |
| Non | 15 | 41,67 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats d'enquête, 2015

Nous remarquons que 58,33% des personnes interrogées affirment que la certification a amélioré leurs informations sur ce qui se passe dans l'entreprise et 41,67% disent que cette certification n'a pas amélioré leurs informations sur ce qui se passe dans l'entreprise.

Ces données font ressortir que plus de la moitié des employés interrogés pensent que la certification a amélioré le système d'information de l'entreprise et pourraient mieux être informés sur les activités internes de l'entreprise.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Tableau 21: Opinions des enquêtés par rapport à la satisfaction et la fierté

| Propositions | | Fréquence | % |
|--------------|------------------------|-----------|-------|
| Oui | Moins important | 00 | 00 |
| | Moyen | 04 | 11,11 |
| | Important | 04 | 11,11 |
| | Plus important | 18 | 50 |
| Non | | 10 | 27,78 |
| Total | | 36 | 100 |

Source : Résultats d'enquête, 2015

La plupart (72,22%) des travailleurs avouent que la certification du SMQ augmente la satisfaction et la fierté dans leur travail et 27,87% déclarent que cette certification n'a aucun effet sur leur niveau de satisfaction et de fierté envers leur travail et leur entreprise.

Ces données montrent que la majorité des travailleurs enquêtés pensent que la certification du SMQ augmente la satisfaction et la fierté dans leur travail.

Tableau 22: Opinions des enquêtés par rapport à la reconnaissance de leur travail par les autres

| Propositions | Fréquence | % |
|--------------|-----------|-------|
| Oui | 13 | 36,11 |
| Non | 23 | 63,89 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats de d'enquête, 2015

La majorité des travailleurs (63,89%) des travailleurs disent que cette certification n'a pas eu des conséquences dans le domaine de la reconnaissance de leur travail par les responsables hiérarchiques. En revanche, 36,11% disent que cette certification a eu des conséquences dans le domaine de reconnaissance de leur travail par leurs responsables.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Ces résultats affirment que plus de la moitié des travailleurs enquêtés pensent que la certification n'a pas donné des effets palpables sur la reconnaissance dans leur travail par leurs responsables hiérarchiques.

Tableau 23: Opinion des enquêtés par rapport à l'amélioration du climat social

| Propositions | Fréquence | % |
|--------------|-----------|------------|
| Oui | 18 | 50 |
| Non | 18 | 50 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats de d'enquête, 2015

La moitié des travailleurs avoue que cette certification a contribué à l'amélioration du climat social dans l'entreprise et l'autre moitié a fourni un avis contraire.

Ces résultats pourraient être expliqués par une certaine attitude positive des employés quant à l'impact de la certification sur le climat social dans leur entreprise.

Tableau 24: Opinion des enquêtés par rapport à la motivation du personnel

| Propositions | | Fréquence | % |
|--------------|-----------------|-----------|------------|
| Non | | 02 | 5,55 |
| Oui | Moins important | 05 | 13,89 |
| | Moyen | 07 | 19,44 |
| | Important | 03 | 8,33 |
| | Plus important | 19 | 52,78 |
| Total | | 36 | 100 |

Source : Résultats d'enquête, 2015

La plupart (94,45%) des travailleurs déclarent que la certification de l'entreprise entraine une meilleure motivation pour eux ~~lui~~ et le reste (5,55%) déclarent le contraire.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Ces données font ressortir que la majorité des employés interrogés perçoit que la certification de l'entreprise entraîne une meilleure motivation pour eux.

Tableau 25: Opinion des enquêtés par rapport aux moyens et personnel assurés pour la mise en place de SMQ

| Propositions | Fréquence | % |
|--------------|-----------|------------|
| Oui | 24 | 66,67 |
| Non | 12 | 33,33 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats de d'enquête, 2015

Nous relevons que 66,67% des employés interrogés déclarent qu'à leur entreprise des moyens adéquats et du personnel formé ont été assurés pour la mise en place de SMQ et 33,33% ont donné un avis contraire par rapport à leurs collègues.

Les données générées par la présente enquête montrent que la majorité des travailleurs enquêtés jugent qu'à leur entreprise des moyens adéquats et du personnel formé ont été assurés pour la mise en place de SMQ.

Tableau 26: Opinion des enquêtés par rapport à la concordance entre les objectifs fixés et les moyens mis en œuvre

| Propositions | Fréquence | % |
|--------------|-----------|------------|
| Oui | 17 | 47,22 |
| Non | 19 | 52,77 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats d'enquête, 2015

Les réponses fournies par l'enquête démontrent que 52,77% des enquêtés disent qu'il n'y a pas une concordance entre les objectifs Qualité fixés et les moyens (matériel, humain, financier) mis en œuvre et 47,22% des enquêtés pensent qu'il y a une concordance entre ces objectifs et les moyens mis en œuvre.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Ces données affirment que plus de la moitié des employés interrogés confirment qu'il n'y a une concordance entre les objectifs Qualité fixés et les moyens mis en œuvre.

4. Perception par rapport à la certification:

Tableau 27: Les attentes des enquêtés de la certification du SMQ

| Propositions | Fréquence | % |
|---|-----------|------------|
| Une réduction des coûts pour tous les services | 07 | 19,44 |
| Réussir à créer une relation d'affaires avec les autres entreprises | 11 | 30,56 |
| Mieux connaître les exigences du client | 18 | 50 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats d'enquête, 2015

Nous remarquons que 50% des enquêtés déclarent que leur principale attente de la certification du SMQ est de mieux connaître les exigences des clients, 30,56% disent c'est surtout pour réussir à créer une relation d'affaires avec d'autres entreprises et 19,44% penchent plus vers le besoin de réduire les couts pour tous les services.

Ces résultats affirment que 50% des travailleurs enquêtés pensent que leur principale attente de la certification du SMQ est de mieux connaître les exigences des clients contre 19,44% penchent plus vers le besoin de réduire les couts qualité pour tous les services.

Tableau 28: Les améliorations attendues de la certification de SMQ

| Propositions | Fréquence | % |
|---|-----------|------------|
| Un personnel plus qualifié | 15 | 41,67 |
| Un climat de travail plus favorable | 08 | 22,22 |
| La rapidité dans l'exécution des opérations | 13 | 36,11 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats d'enquête, 2015

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Nous relevons des résultats obtenus que 41,67% des personnes interrogées pensent que l'amélioration la plus importante attendue de la certification de SMQ est de mieux organiser le travail dans l'entreprise et devenir plus qualifié, 36,11% disent la rapidité d'exécution des opérations et 22,22% préconise un climat de travail favorable.

Tableau 29: L'impact de la certification sur les résultats de l'entreprise selon les enquêtés

| Propositions | Fréquence | % |
|-----------------------|------------------|----------|
| Très important | 17 | 47,22 |
| Important | 10 | 27,78 |
| Moyen | 05 | 13,89 |
| Aucun impact | 04 | 11,11 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats d'enquête, 2015

Après avoir effectué notre enquête, 47,22% des interrogés évaluent l'impact de la certification sur les résultats de l'entreprise comme très important, 27,78% comme important, 13,89% moyen important et 11,11% ont déclaré que la certification du management qualité n'a rien apporté pour leur entreprise.

Ce résultat fait ressortir que presque la moitié des employés interrogés apprécient l'impact de la certification sur les résultats de l'entreprise comme très important contre 11,11% qui pensent tout à fait le contraire.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Tableau 30: Les difficultés rencontrées lors de la certification de l'entreprise

| Propositions | Fréquence | % |
|---|-----------|------------|
| Alourdissement de votre travail | 10 | 27,78 |
| La complexité des procédures | 05 | 13,89 |
| L'organisation de votre travail s'en trouve difficile | 20 | 58,33 |
| Autres | 00 | 00 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats d'enquête, 2015

Nous remarquons que 58,33% des travailleurs avouent que les difficultés rencontrées lors de la certification du SMQ que l'organisation de travail s'en trouve difficile, 27,78% disent l'alourdissement de travail et 13,89% disent la complexité des procédures.

Les données de l'enquête conclue que plus de la moitié des employés enquêtés sentent que l'importante difficulté rencontrée lors de la certification de leur entreprise est la difficulté d'organiser le travail et seulement 13,89% disent la complexité des procédures.

Tableau 31: La satisfaction globale des enquêtés depuis la certification ISO 9001 de leur entreprise

| Propositions | Fréquence | % |
|--------------|-----------|------------|
| Elevé | 10 | 27,78 |
| Moyenne | 20 | 55,55 |
| Faible | 06 | 16,67 |
| Total | 36 | 100 |

Source : Résultats d'enquête, 2015

Nous relevons que 55,55% des enquêtes déclarent que leur satisfaction globale depuis la certification selon la norme ISO 9001 : 2008 est juste moyenne, 27,78% disent leur satisfaction s'est nettement améliorée et 16,67% pensent qu'elle reste faible. Aucun enquêté n'a donné les raisons qui justifient leur réponse.

Chapitre 3 : la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de Trans Canal Centre

Ces données expliquent que plus de la moitié des travailleurs enquêtés apprécient leurs satisfaction globale depuis la certification selon la norme ISO 9001 :2008 est moyenne contre 16,67% apprécient qu'elle est faible.

Conclusion du chapitre

La certification et la mise en place du système management de la qualité au niveau de l'entreprise Trans Canal Centre est considérée comme étant une stratégie pour garantir la pérennité de l'entreprise et la satisfaction des exigences des clients.

Ces analyses qu'on a effectuées, nous ont dévoilés que la perception de la mise en place du SMQ par les acteurs de Trans Canal Centre est liée à leur vision managériale de leur entreprise.

Les caractéristiques organisationnelles et managériales déterminent le choix de la mise en place du SMQ pour Trans Canal Centre.

La perception de l'environnement interne de Trans Canal Centre par ses acteurs n'influe pas sur leur décision par rapport à la certification du SMQ et ses incidences sur les performances de leur entreprise. Si l'entreprise veut réussir sa mission, elle doit impérativement accentuer ses efforts dans son environnement interne.

La mise en place et la certification dans Trans Canal Centre permettra d'acquérir un environnement de travail plus favorable pour le bon fonctionnement interne.

Trans Canal Centre doit se rendre compte que la certification n'est pas une fin en soi mais qu'elle est articulée, désormais au bon fonctionnement interne.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans un environnement concurrentiel qui se caractérise par son incertitude, complexité et instabilité, l'entreprise qui veut réussir, a intérêt à relever le défi de l'excellence de la qualité, pour cela, les normes ISO 9000 peuvent être un support d'aide à la mise en place et la certification de cette démarche.

Toute entreprise algérienne doit entrer dans une démarche qualité, elle peut le faire en se basant sur la norme ISO 9001 : 2008, semble répondre aux exigences de toute entreprise, elle peut intéresser les grosses structures mais également les petites entreprises. Elle fournit un ensemble d'exigences normalisées pour un système de management de la qualité.

Pour aboutir à une éventuelle certification ISO 9001, il est nécessaire de se conformer aux exigences de cette norme. La mise en place d'un système de management de la qualité a pour objectif d'amélioration des performances de l'entreprise auprès de ses différentes cibles : client, fournisseurs, actionnaires et partenaires.

Dans de nombreux cas la certification permet d'améliorer l'organisation et le fonctionnement interne de l'organisme. Cela encore plus vrai avec la mise en œuvre d'une approche processus. Paradoxalement, elle a plus rarement des effets bénéfiques directs sur la qualité de produit ou de service.

C'est pour cela dans notre travail, nous avons tenté de répondre à la problématique posée et de tester nos hypothèses de départ. Pour cela, les deux premières hypothèses étaient largement confirmées, en revanche la troisième n'a pas été validée par les résultats de la présente étude.

Les principaux résultats auxquels aboutir notre étude sont :

- L'ensemble de personnes enquêtées ont une idée sur le SMQ.
- Les employés perçoivent moyennement les changements induits par la certification et ils sont satisfaits des changements apportés par la certification.
- L'accueil de la certification du SMQ par les employés faites d'une manière moyennement favorable parce qu'ils considèrent la certification comme importante pour l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise.

Conclusion générale

- Les objectifs Qualité sont connus et acceptés par tous et les travailleurs sont impliqués dans le processus de fixation des objectifs qualité sans que cela soit aussi valable dans la réalisation de ces objectifs.
- Le manque de formation sur le SMQ a été largement soulevé
- La mise en place du SMQ permet de mieux satisfaire le client et rendre les procédures de travail objectifs et clairs.
- La certification contribue et à facilite l'organisation de travail des employés, augmente leur satisfaction et leur fierté dans le travail, améliore le climat social et leurs informations sur ce que passe dans l'entreprise, entrain une meilleure motivation pour les travailleurs, a un impact très important sur les résultats de l'entreprise sans que cela ait un impact positif sur la reconnaissance dans le travail.
- Trans Canal Centre a des moyens adéquats et du personnel formé pour la mise en place et la certification du SMQ et il y a une concordance entre les objectifs qualité fixés et les moyens mis en œuvre.
- L'attente des employés de la certification du SMQ est de mieux connaître les exigences des clients.
- L'amélioration la plus importante que la certification de SMQ apporte pour les travailleurs est d'être mieux organisé dans le travail et de devenir plus qualifié.
- L'importante difficulté rencontrée lors de la certification de l'entreprise est la difficulté d'organiser le travail.
- Les employés sont moyennement satisfaits depuis la certification de leur entreprise, c'est-à-dire après la certification du MQ.

Ces résultats nous permettent d'affirmer que la perception de la mise en place du SMQ par les acteurs de Trans Canal Centre est liée à leur vision managériale de leur entreprise. Aussi, les caractéristiques organisationnelles et managériales déterminent le choix de la mise en place du SMQ pour Trans Canal Centre. En outre, la perception de l'environnement interne de Trans Canal Centre par ses acteurs n'influe pas sur leur décision par rapport à la certification du SMQ et ses incidences sur les performances de leur entreprise.

Conclusion générale

Nous jugeons utile de proposer les recommandations suivantes :

- Assurer une formation de qualité pour le personnel de l'entreprise.
- Impliquer les travailleurs dans la fixation et la réalisation des objectifs.
- Augmenter le niveau de satisfaction des travailleurs à la certification par l'organisation des sciences de sensibilisation à l'importance de ce certificat.
- Mettre en place un système de reconnaissance et de récompense pour valoriser le travail de chaque employé.
- Élaborer un projet d'entreprise et le diffuser par la communication interne pour lui donner la dimension d'un engagement de l'ensemble des membres de l'entreprise.
- Améliorer la flexibilité des procédures de manière à la rendre plus souples.
- Recertifier le système management qualité dont la validité du certificat a déjà expiré.

Enfin, nous espérons que cette étude puisse contribuer au développement de la fonction qualité, et ouvrir la voie vers d'autres recherches plus fructueuses et plus riches dans le domaine du développement de la certification du système management de la qualité.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- AFNOR : Qualité système de management et d'audit, édition AFNOR, Paris, 2003.
- ALBERIC (Hounounou): 100 fiches pour comprendre la gestion de l'organisation de l'entreprise », édition Bréal, Paris, 2011.
- BRAUCHE (Jean-Pierre) : La qualité du service dans l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 1992.
- CABY (F), JAM PART (C) et SERIEYX (H) : La qualité dans les services : fondement, témoignages et outils, édition Economica, Paris, 2002.
- CABY(F), LOUISE (V) et RALLAND (S): La qualité au 21^e siècle, édition Economica, Paris, 2002.
- CANARD (F) : Management de la qualité, Gualino Lextenso éditions, 2009.
- CHEVALIER (Françoise) : Cercle de qualité et changement organisationnel, édition Economica, Paris, 1991.
- CLAUDE (YVES Bernard) : Le management par la qualité total, édition Afnor, Paris, 2000.
- DETRIE (P): Conduire une démarche qualité, édition d'organisation, Paris, 1996.
- DIRIDOLLOU (Bernard) : Le client au cours de l'organisation, édition d'Organisation, Paris, 2001.
- GOGUE (Jean-Marie) : Qualité totale, et plus encore, édition l'Harmattan, Paris, 2006.
- Guide de la norme 9001:2000 : La certification à l'usage des TPE-PME-PMI, édition AFNOR, Paris, 2003.
- GUY (Laudoyer) : la certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité, Editions d'organisation, Paris, 2000.
- HASSNAOUI (M) et autres : Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, édition G.A.L, Alger, 2004.
- JEBSEN (P.B) : Guide d'interprétation des normes ISO 9000, édition AFNOR, Paris, 2000.
- JOCOU (P), LUCAS(F) et LEVY RAYOUND (H) : Au cours de changement la qualité total : une démarche de management, Paris, 1992.
- KAMISKE (F) et GERD et BRAUER (P) : Management de la qualité de A à Z, édition Masson, Paris, 1994.

- MICHEL (Cattan) : Pour une certification qualité gagnante, édition AFNOR, Paris, 2009.
- MITONNEAU (Henri) : Réussir le passage à la version 2000 de la norme ISO 9001, édition Démos, Paris, 2000.
- NAPOLITANO (G): Au-delà de la certification : le partenariat, édition Eyrolles, Paris, 1995.
- SEGOT (J), GASQUET(C) : Assurer le passage à la norme ISO 9001:2000, édition AFNOR, Paris, 2001.

Normes :

- ISO 9001 :2008 : Système management de la qualité – Exigences, ISO, Suisse, 2008.
- ISO 9000 : 2000 : Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, Suisse, 2000.

Travaux universitaire :

- AYOUAZ (Mohand Zine) : Démarche qualité et satisfaction des usagers dans les bibliothèques universitaires, mémoire de magistère, université MENTOURI de Constantine, Constantine, 2008.
- MEDJOUBI (Mohiédine) et autres : étude critique d'une démarche qualité en vue d'une certification internationale ISO 9000, mémoire de magistère, INC, Alger, 1999.
- MEDJOUBI MEHIEDINE : Etude critique d'une démarche qualité en vue d'une certification internationale (ISO 9002) : cas de la nouvelle conserve algérienne mémoire de licence.
- MAABOUT (Mohamed Zakaria) : La motivation comme facteur d'implication du personnel dans une démarche qualité, mémoire de magistère, ESC, Alger.

Dictionnaires :

- Goudron et Fournier, Le nouveau dictionnaire de la qualité, édition 1997.
- Le Petit Robert, Dictionnaire, édition 1982.

Sites internet :

- www.ISO.org (04/04/2015 à 15h00).
- www.ISO.org (04/04/2015 à 15h00).
- www.isoconseil.com/iso_9001/comm2008.htm (02/04/2015 à 18:00).
- <http://www.aufildulean.fr/le-pdca-12/> (le 05/03/2015 à 10:30).
- <http://www.utc.fr/> (Le 31/06//2015)
- www.genouest.org (le 25/04/2015)

Annexes

Annexe 1 :

| CODE | PROCESSUS | CODE | PROCEDURES |
|--------------|------------------------------|---|---|
| P01 | DIRECTION | 1 P01-01 P01-02 P01-03 P01-IT1 | PLANIFICATION ET GESTION BUDGETAIRE GESTION DE LA TRESORERIE REVUE DE DIRECTION MESURE SATISFACTION CLIENT |
| SP01-EL ALIA | SOUS PROCESSUS UNITE EL ALIA | 2 3 SP01-EL ALIA/ P01-1 4 SP01-EL ALIA/ P01-2 5 SP01-EL ALIA/ P01-3 6 SP01-EL ALIA/ P01-IT1 | PLANIFICATION ET GESTION BUDGETAIRE GESTION DE LA TRESORERIE REVUE DE DIRECTION MESURE SATISFACTION CLIENT |
| SP01-KEK | SOUS PROCESSUS UNITE KEK | SP01-KEK/P01-1 SP01-KEK/P01-2 SP01-KEK/P01-3 SP01-KEK/P01-IT1 | PLANIFICATION ET GESTION BUDGETAIRE GESTION DE LA TRESORERIE REVUE DE DIRECTION MESURE SATISFACTION CLIENT |
| SP01-O.Fodda | SOUS PROCESSUS O.FODDA | SP01-O.Fodda/P01-1 SP01-O.Fodda/P01-2 SP01-O.Fodda/P01-3 SP01-O.Fodda/P01-IT1 | PLANIFICATION ET GESTION BUDGETAIRE GESTION DE LA TRESORERIE REVUE DE DIRECTION MESURE SATISFACTION CLIENT |
| P02 | COMMERCIAL | P02-01 P02-02 | ELABORATION ET REVUES DES OFFRES, CONTRATS COMMANDE ET AVENANTS AU CONTRATS. TRAITEMENT DES RECLAMATIONS. |
| SP02-EL ALIA | SOUS PROCESSUS UNITE EL ALIA | SP02-EL ALIA/P02-1 SP02-EL ALIA/P02-2 | ELABORATION ET REVUES DES OFFRES, CONTRATS COMMANDE ET AVENANTS AU CONTRATS. TRAITEMENT DES RECLAMATIONS. |
| SP02-KEK | SOUS PROCESSUS UNITE KEK | SP02-KEK/P02-1 SP02-KEK/P02-2 | ELABORATION ET REVUES DES OFFRES, CONTRATS COMMANDE ET AVENANTS AU CONTRATS. TRAITEMENT DES RECLAMATIONS. |
| SP02-O.Fodda | SOUS PROCESSUS O.FODDA | SP02-O.Fodda/P02-1 SP02-O.Fodda/P02-2 | ELABORATION ET REVUES DES OFFRES, CONTRATS COMMANDE ET AVENANTS AU CONTRATS. TRAITEMENT DES RECLAMATIONS. |
| P03 | PRODUCTION EL ALIA | P03-01 P03-02 P03-IT1 | PLANIFICATION ET PREPARATION DE LA PRODUCTION. PRODUCTION EL ALIA IDENTIFICATION, MANUTENTION, CONDITIONNEMENT ET STOCKAGE. |
| P04 | PRODUCTION KEK | P04-01 P04-02 P04-IT1 | PLANIFICATION ET PREPARATION DE LA PRODUCTION. PRODUCTION EL ALIA IDENTIFICATION, MANUTENTION, CONDITIONNEMENT ET STOCKAGE. |
| P05 | PRODUCTION O.FODDA | P05-01 P05-02 P05-IT1 | PLANIFICATION ET PREPARATION DE LA PRODUCTION. PRODUCTION EL ALIA IDENTIFICATION, MANUTENTION, CONDITIONNEMENT ET STOCKAGE. |

| | | | |
|---|--|---|--|
| | | | PLANIFICATION DE LA PRODUCTION. IDENTIFICATION, MANUTENTION, CONDITIONNEMENT ET STOCKAGE. |
| P06 | CONTROLE EL ALIA CONTROLE KEK CONTROLE O.FODDA | P06-01 P07-02 P08-03 | UNITE EL ALIA UNITE K E K UNITE OUED FODDA |
| P09 | CARRIERE | P09-01 | CARRIERE |
| P10 P11 P12 P13 | APPROVISIONNEMENT SIEGE APPROVISIONNEMENT EL ALIA APPROVISIONNEMENT KEK APPROVISIONNEMENT O.FODDA | P10-01 P10-IT1 P11-01 P11-IT1 P12-1 P12-IT1 P13-01 P13-IT1 | APPROVISIONNEMENT EVALUATION DES FOURNISSEURS APPROVISIONNEMENT EVALUATION DES FOURNISSEURS APPROVISIONNEMENT EVALUATION DES FOURNISSEURS APPROVISIONNEMENT EVALUATION DES FOURNISSEURS |
| P14 000 SP14-EL ALIA SP14-KEK SP14-O. FODDA | RESSOURCES HUMAINES SOUS PROCESSUS EL ALIA SOUS PROCESSUS KEK SOUS PROCESSUS O.FODDA | P14-01 P14-02 P14-IT1 SP14-EL ALIA/P14-1 SP14-EL ALIA/P14-2 SP14-EL ALIA/P14-IT1 SP14-KEK/P14-01 SP14-KEK/P14-02 SP14-KEK/P14-IT1 SP14-O.Fodda/P14-01 SP14-O.Fodda/P14-02 SP14-O.Fodda/P14-IT1 | FORMATION EVALUATION DES COMPETENCES EVALUATION DES ORGANISME FORMATEURS FORMATION EVALUATION DES COMPETENCES EVALUATION DES ORGANISME FORMATEURS FORMATION EVALUATION DES COMPETENCES EVALUATION DES ORGANISME FORMATEURS FORMATION EVALUATION DES COMPETENCES EVALUATION DES ORGANISME FORMATEURS |
| P15 P16 P17 | MAINTENANCE EL ALIA MAINTENANCE KEK MAINTENANCE O.FODDA | P15-01 P15-02 P16-01 P16-02 P17-01 P17-02 | MAINTENANCE PREVENTIVE EL ALIA VERIFICATION ET ETALONNAGE DES EQUIPEMENT DE MESURE MAINTENANCE PREVENTIVE KEK VERIFICATION ET ETALONNAGE DES EQUIPEMENT DE MESURE MAINTENANCE PREVENTIVE O.FODDA VERIFICATION ET ETALONNAGE DES EQUIPEMENT DE MESURE |

| | | | |
|-----|------------------------------------|--|--|
| P18 | MESURE, ANALYSE ET AMELIORATION | P18-01 P18-02 P18-03 P18-04 P18-05 P18-06 P18-07 | MAITRISE DES DOCUMENTS MAITRISE DES DOCUMENTS D'ORIGINE EXTERNE MAITRISE DES ENREGISTREMENT MAITRISE DES ACTIONS CORRECTIVES MAITRISE DES ACTIONS PREVENTIVES MAITRISE DES PRODUITS NON- CONFORME AUDIT INTERNE |
|-----|------------------------------------|--|--|

Annexe 2 :

Ecole supérieur de commerce

Questionnaire

Je m'appelle Meriem DJAGHLOUL, je suis étudiante en troisième année master, spécialité Organisation et management des entreprises à l'école supérieure de commerce.

Dans le cadre d'un mémoire de fin d'études, je réalise un questionnaire portant sur la certification et la mise en place du système management de la qualité au sein de l'entreprise algérienne. Nous m'intéressent plus particulièrement, à la certification et la mise en place de ce système au sein de votre entreprise.

Nous avons besoin de votre collaboration pour accomplir et réussir notre travail si vous voulez bien répondre aux questions qui suivent, cela ne prendra que quelques minutes de votre temps et sachant que vos réponses seront anonymes.

Merci à l'avance.

I. Caractéristique de l'échantillon :

1. Sexe :

- Masculin
- Féminin

2. La catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre dirigeant
- Cadre supérieur
- Cadre
- Maitrise
- Exécutant

3. Nombre d'année d'expérience :

- < 10ans
- 10-15ans
- >15ans

4. Âge

- Entre 20et 29 ans
- Entre 30 et 50 ans
- Plus de 50 ans

II. Perception et appréciation des enquêtés par rapport au SMQ au sein de Trans Canal Centre:

5. Avez-vous une idée sur le système management de qualité ?

- Oui
- Non

6. Votre entreprise a obtenu la certification ISO 9001 de la qualité, que diriez-vous ?

- Cela n'a rien modifié de votre travail
- Quelques changements dans votre travail
- Votre travail a beaucoup changé

7. Si cela a modifié le travail, êtes-vous satisfait des changements apportés par la mise en place du système de management de la qualité ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Moyennement satisfait
- Pas du tout satisfait

8. Avez-vous accueillez la certification du SMQ ?

- D'une manière très favorable
- Favorable
- Moyennement favorable
- Très défavorable

9. La certification SMQ selon la norme ISO 9001 est-elle perçue comme :

- Une certification importante pour l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise
- Une certification sans importance pour la qualité du fonctionnement interne
- Une certification juste pour la publicité

10. Avez-vous fais une formation sur le SMQ ?

- Oui
- Non

11. Les objectifs qualités sont-ils acceptées et connus de tous ?

- Oui
- Non

12. Êtes-vous impliqués dans la réalisation de ces objectifs?

- Toujours
- Souvent
- Rarement
- Jamais

13. Êtes-vous impliqués dans le processus de fixation des objectives qualités de votre entreprise ?

- Toujours
- Souvent
- Rarement
- Jamais

Si rarement ou jamais pourquoi ?

-
-
-

14. Est-ce que la mise en place du système de management de la qualité à permet à votre entreprise de mieux satisfaire les clients ?

- Oui
- Non

Si oui comment :

.....
.....
.....

15. Est-ce que les procédures de travail sont :

- Définies de manières objectives et claires
- Nombreuses et complexes limitant l'action et la flexibilité
- Définies pour les aspects essentiels et suffisamment souples

III. La perception de l'environnement interne et externe de l'entreprise

16. Après la certification de système de management de la qualité de votre entreprise selon la norme ISO9001, que diriez-vous ?

- Cela a alourdi votre travail
- ni plus simple ni plus compliqué
- L'organisation de votre travail s'en trouve facilitée

Autres (à préciser) :.....

17. Quelle est votre appréciation sur l'environnement de travail après la certification de management de la qualité ?

- Satisfaisante
- Moyennement satisfaisante
- Insatisfaisante

18. La certification de système de management de la qualité de votre entreprise a-t-elle amélioré votre information sur ce qui passe dans l'entreprise ?

- Oui
- Non

19. La certification de SMQ de TRANS CANAL CENTRE a-t-elle augmenté la satisfaction et la fierté dans votre travail?

- Oui
- Non

Si oui pouvez-vous situer le niveau de votre satisfaction :

- Moins important
- Moyen
- Important
- Plus important

20. La certification SMQ de votre entreprise a-t-elle des conséquences dans le domaine de la reconnaissance de votre travail par les autres?

- Oui
- Non

21. La certification SMQ de votre entreprise a-t-elle contribué à améliorer le climat social dans l'entreprise?

- Oui
- Non

22. Est-ce que la certification SMQ de votre entreprise a entraîné une meilleure motivation de l'ensemble du personnel?

- Oui
- Non

Si oui pouvez-vous situer le niveau de motivation

- Moins important
- Moyen
- Important
- Plus important

23. Est-ce que à TRANS CANAL CENTRE, des moyens adéquats et du personnel formé ont été assurés pour la mise en place de SMQ ?

- Oui
- Non

24. Y'a-t-il une concordance entre l'objectif qualité fixé et les moyens (matériel, humains, financier) mis en œuvre ?

- Oui
- Non

IV. Perception par rapport à la certification:

25. Qu'attendez-vous de la certification du système management de la qualité?

- Une réduction des coûts pour tous les services
- Réussir à créer une relation d'affaires avec les autres entreprises
- Mieux connaître les exigences du client

Autres (à préciser).....

26. Quelles sont les améliorations que la certification de système management de la qualité apporter afin de mieux vous organiser?

- Un personnel plus qualifié
- Un climat de travail plus favorable
- La rapidité dans l'exécution des opérations

27. Comment évaluez-vous l'impact de la certification sur les résultats de l'entreprise ?

- Très important
- Important
- Moyen
- Aucun impact

28. Selon vous, quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes rencontrés lors de la certification de SMQ ?

- Alourdissement de votre travail
- La complexité des procédures
- L'organisation de votre travail s'en trouve difficile

Autres (à préciser).....

29. Votre satisfaction globale comme étant travailleur de Trans Canal Centre depuis sa certification selon la norme iso 9001 :2008.

- Elevé
- Moyenne
- Faible

Pourquoi (quelle que soit la réponse)

.....
.....

Table des matières :

Dédicaces

Remerciement

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction Générale

Erreur ! Signet non défini.

Chapitre1 : Le systeme management de la qualite 2

Introduction du chapitre.....2

Section 01 : La notion qualité.....Erreur ! Signet non défini.

1. Les approches de la qualitéErreur ! Signet non défini.
 - 1.1. Le contrôle qualité 3
 - 1.2. Les cercles qualité 3
 - 1.3. L'assurance qualité 4
 - 1.4. La gestion de la qualité 4
 - 1.5. La gestion globale de la qualité 4
2. Définitions et composantes de la qualitéErreur ! Signet non défini.
 - 2.1. Définition de la qualité 5
 - 2.1.1 La qualité selon l'ISO 5
 - 2.1.2 La qualité selon les experts 5
 - 2.2. Les composantes de la qualité 6
 - 2.2.1. La qualité de définition 6
 - 2.2.2. La qualité de conception 6
 - 2.2.3. La qualité de réalisation 6
 - 2.2.4. La qualité de service 6
3. La normalisationErreur ! Signet non défini.
 - 3.1. Historique de la norme 6
 - 3.2. Définition de l'ISO 7

| | | |
|------|-----------------------------------|---|
| 3.3. | Définition des normes | 7 |
| 3.4. | La famille ISO 9000 | 7 |
| 3.5. | La normalisation en Algérie | 8 |

Section 02 : Démarche et système management de la qualité Erreur ! Signet non défini.

| | | |
|----------|--|-----------------------------|
| 1. | La démarche qualité..... | Erreur ! Signet non défini. |
| 1.1. | Définition de la démarche qualité | 9 |
| 1.2. | Les étapes de la démarche qualité | 9 |
| 1.2.1. | Réalisation de l'état des lieux | 9 |
| 1.2.1.1. | L'étude d'opinion interne | 9 |
| 1.2.1.2. | L'audit qualité | 9 |
| 1.2.1.3. | L'autodiagnostic qualité | 10 |
| 1.2.1.4. | La mesure de la satisfaction clients et le recueil des insatisfactions | 10 |
| 1.2.1.5. | L'évaluation des couts qualité | 10 |
| 1.2.2. | Lancer la démarche qualité | 10 |
| 1.2.2.1. | L'engagement de la direction | 10 |
| 1.2.2.2. | La définition d'une politique qualité | 11 |
| 1.2.3. | Amélioration de la qualité | 11 |
| 1.2.3.1. | La charte qualité | 11 |
| 1.2.3.2. | La formation du personnel | 11 |
| 1.2.3.3. | La participation de chacun | 11 |
| 1.2.3.4. | Le plan d'action qualité | 12 |
| 1.2.3.5. | Le traitement des réclamations et l'identification des besoins latents | 12 |
| 1.2.3.6. | L'utilisation du benchmarking | 12 |
| 1.2.3.7. | La certification | 13 |
| 1.2.4. | Le pilotage de la démarche qualité..... | 13 |
| 1.2.4.1. | Le suivi de l'avancement | 13 |
| 1.2.4.2. | Le tableau de bord qualité..... | 14 |
| 1.2.4.3. | La communication interne | 14 |
| 1.2.4.4. | La valorisation des réussites | 14 |
| 2. | Les facteurs clés de succès de la démarche qualité | Erreur ! Signet non défini. |
| 2.1. | L'implication de la direction..... | 14 |
| 2.2. | L'écoute du client | 14 |
| 2.3. | L'implication du personnel | 14 |
| 2.4. | Le rôle de l'encadremen..... | 15 |
| 2.5. | La communication | 15 |
| 2.6. | Mettre en œuvre le cycle PDCA | 15 |
| 2.7. | Mener des audits et diagnostics périodiques..... | 15 |
| 2.8. | Utilisation des outils d'amélioration de la qualité | 16 |
| 2.8.1. | La feuille de relevé | 16 |
| 2.8.2. | Le brainstorming (déballage d'idées)..... | 16 |

| | |
|--|-----------------------------|
| 2.8.3. Le diagramme de Pareto..... | 16 |
| 2.8.4. Le diagramme causes-effet d'Ishikawa..... | 16 |
| 2.8.5. La méthode de Six Sigma..... | 17 |
| 3. Système de management de la qualité..... | Erreur ! Signet non défini. |
| 3.1. Définition du système de management de la qualité | 17 |
| 3.2. Le système de management de la qualité selon La norme ISO 9001 : 2008 | 17 |
| 3.2.1. Les exigences générales | 18 |
| 3.2.2. Les exigences relatives à la documentation | 18 |
| 3.2.2.1. Manuel de management de la qualité (MMQ) | 18 |
| 3.2.2.2. Maîtrise des documents..... | 19 |
| 3.2.2.3. Maîtrise des enregistrements..... | 19 |
| 3.2.3. La responsabilité de la direction..... | 19 |
| 3.2.3.1. Engagement de la direction..... | 19 |
| 3.2.3.2. Écoute client..... | 20 |
| 3.2.3.3. Politique qualité | 20 |
| 3.2.3.4. Planification | 20 |
| 3.2.4. Responsabilité, autorité et communication | 20 |
| 3.2.4.1. Responsabilité et autorité..... | 20 |
| 3.2.4.2. Représentant de la direction..... | 20 |
| 3.2.4.3. Communication interne..... | 21 |
| 3.2.5. Revue de direction..... | 21 |
| 3.2.6. Management des ressources | 21 |
| 3.2.6.1. Mise à disposition des ressources | 21 |
| 3.2.6.2. Ressources humaines | 21 |
| 3.2.6.3. Infrastructures | 21 |
| 3.2.6.4. Environnement de travail | 22 |
| 3.2.7. Réalisation du produit | 22 |
| 3.2.7.1. Planification de la réalisation du produit | 22 |
| 3.2.7.2. Processus relatifs aux clients | 22 |
| 3.2.7.2.1. Détermination des exigences relatives au produit | 22 |
| 3.2.7.2.2. Revue des exigences relatives au produit | 22 |
| 3.2.7.2.3. Communication avec les clients | 23 |
| 3.2.7.3. Conception et développement..... | 23 |
| 3.2.7.3.1. Revue de la conception et du développement..... | 23 |
| 3.2.7.3.2. Vérification de la conception et du développement | 23 |
| 3.2.7.3.3. Validation de la conception et du développement..... | 24 |
| 3.2.7.3.4. Maîtrise des modifications de la conception et du développement | 24 |
| 3.2.7.4. Achats | 24 |
| 3.2.7.4.1. Processus d'achat | 24 |
| 3.2.7.4.2. Vérification du produit acheté | 24 |
| 3.2.7.5. Production et préparation du service..... | 24 |
| 3.2.7.5.1. Validation des processus de production et de préparation de service | 25 |
| 3.2.7.5.2. Identification et traçabilité | 25 |
| 3.2.7.5.3. Propriété du client..... | 25 |

| | |
|--|----|
| 3.2.7.5.4. Préservation du produit..... | 25 |
| 3.2.7.6. Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure | 25 |
| 3.2.8. Mesure, analyse et amélioration..... | 26 |
| 3.2.8.1. Surveillance et mesurage | 26 |
| 3.2.8.1.1. Satisfaction du client..... | 26 |
| 3.2.8.1.2. Audit interne | 26 |
| 3.2.8.1.3. Surveillance et mesure des processus | 26 |
| 3.2.8.1.4. Surveillance et mesure du produit | 27 |
| 3.2.8.2. Maîtrise du produit non conforme | 27 |
| 3.2.8.3. Analyse des données | 27 |
| 3.2.8.4. Amélioration | 27 |
| 3.2.8.4.1. Amélioration continue | 27 |
| 3.2.8.4.2. Actions correctives | 28 |
| 3.2.8.4.3. Actions préventives | 28 |
| 3.3. Les principes de système de management de la qualité..... | 29 |
| 3.3.1. Orientation client..... | 29 |
| 3.3.2. Leadership | 29 |
| 3.3.3. Implication du personnel | 29 |
| 3.3.4. Approche processus | 29 |
| 3.3.5. Management par approche système | 29 |
| 3.3.6. Amélioration continue | 30 |
| 2.2.7. Approche factuelle pour la prise de décision | 30 |
| 2.2.8. Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs | 30 |

Section 03 : Concepts généraux à la certificationErreur ! Signet non défini.

| | |
|--|-----------------------------|
| 1. La certification | Erreur ! Signet non défini. |
| 1.1. Définition de la certification | 31 |
| 1.2. Les principaux enjeux de la certification | 32 |
| 2. Les types de la certification | Erreur ! Signet non défini. |
| 2.1. La certification des produits | 33 |
| 2.2. La certification du personnel | 33 |
| 2.3. La certification des services | 33 |
| 2.4. La certification des systèmes de management de la qualité | 33 |
| 3. La certification du SMQ | Erreur ! Signet non défini. |
| 3.1. Définition de certification du SMQ | 33 |
| 3.2. Les avantages et les inconvénients de la certification du SMQ | 34 |
| 3.2.1. Les avantages de la certification du SMQ | 34 |
| 3.2.2. Les inconvénients de la certification du SMQ | 34 |

Conclusion du chapitre..... 34

Chapitre2 : Le processus de certification Erreur ! Signet non défini.

Introduction du chapitre.....36

Section 1 : La préparation à la certificationErreur ! Signet non défini.

1. La conduite du changementErreur ! Signet non défini.
 - 1.1. La mise en œuvre du changement 37
 - 1.2. L'évaluation et le retour d'expérience 38
2. Le lancementErreur ! Signet non défini.
 - 2.1. Les étapes du processus de décision 38
 - 2.1.1. La prise de conscience 39
 - 2.1.2. La clarification des enjeux et des principes 39
 - 2.1.3. La maturation 39
 - 2.2. Le choix de référentiel 40
 - 2.2.1. Le secteur auquel appartient l'organisme 40
 - 2.2.2. Le bulletin de santé qualité 40
 - 2.2.3. La politique et les objectifs de l'organisme 40
 - 2.3. La définition des objectifs de l'organisme en matière de qualité 40
 - 2.3.1. La conquête de nouveaux marchés 41
 - 2.3.2. Répondre à de nouvelles exigences de clients et développer des relations de partenariales 41
 - 2.3.3. La relance de la dynamique qualité 41
 - 2.3.4. Faire comme tout le monde et suivre le monde 41
 - 2.4. La définition et la mise en phase du dispositif qui va permettre d'atteindre l'objectif fixé41
 - 2.5. L'établissement d'un plan de communication 42
 - 2.6. La formation à la qualité 42
 - 2.6.1. La formation du management 43
 - 2.6.2. La formation des auditeurs 43
 - 2.6.3. La formation des pilotes de processus 43
 - 2.6.4. La sensibilisation ou formation de l'ensemble du personnel 43
3. La mise à niveau **Erreur ! Signet non défini.**
 - 3.1. Choisir son conseil 44
 - 3.2. La réalisation d'un état des lieux 44
 - 3.2.1. Organisation de l'état des lieux 45
 - 3.2.2. les aspects sur lesquels se porte le diagnostic 45
 - 3.3. La mise à niveau du SMQ 46
 - 3.3.1. La satisfaction des clients et la maîtrise des réclamations 46

| | |
|---|----|
| 3.3.2. La maitrise des procédures | 46 |
| 3.3.3. L'organisation | 47 |
| 3.3.4. La dimension management | 48 |
| 3.3.4. La mise à jour de la documentation | 48 |

Section 02 : Au cours de la certification**Erreur ! Signet non défini.**

| | |
|--|-----------------------------|
| 1. Installation du SMQ | Erreur ! Signet non défini. |
| 2. Vérification de la mise en œuvre et l'amélioration continue | Erreur ! Signet non défini. |
| 2.1. L'audit | 52 |
| 2.2. L'enquête de direction | 53 |
| 2.3. Les revues de processus | 53 |
| 3. Réaliser les ajustements nécessaires | Erreur ! Signet non défini. |
| 3.1. Préparer les futurs audités | 54 |
| 3.1.1. Former au système de management de la qualité | 54 |
| 3.1.1.1. La formation découverte | 54 |
| 3.1.1.1.2. La formation action | 54 |
| 3.1.1.2. Former à la situation d'audité | 55 |
| 3.1.2. Évaluer le résultat de la mise en œuvre | 55 |
| 4. Faire appel à un organisme certificateur | Erreur ! Signet non défini. |
| 4.1. Choisir l'organisme certificateur | 56 |
| 4.2. Définir sur quoi porte la certification | 56 |
| 4.3. L'appel d'offres | 57 |
| 4.4. Le contrat | 57 |

Section 03 : Post certification.....**Erreur ! Signet non défini.**

| | |
|---|-----------------------------|
| 1. Maintenir la certification | Erreur ! Signet non défini. |
| 1.1. Stabiliser et progresser | 58 |
| 1.2. Suivre les changements et les modifications des normes | 58 |
| 1.3. Amélioration contenue de tous ce qui est documentation | 59 |
| 1.4. Effectuer des audits réguliers au niveau de l'entreprise | 59 |
| 1.5. Vivre la passion du client et essayer de lui être utile | 59 |
| 2. Le rapport d'audit | Erreur ! Signet non défini. |
| 2.1. Le contenu du rapport d'audit | 60 |
| 3. Les suites de l'audit | Erreur ! Signet non défini. |
| 3.1. Entretenir la flamme | 61 |
| 3.2. Les facteurs d'échec | 61 |
| 3.3. Les facteurs de réussite | 61 |
| 3.4. Les sanctions | 61 |
| 4. Les visites de surveillance et le renouvellement du certificat | Erreur ! Signet non défini. |

| | |
|-----------------------------|----|
| Conclusion du chapitre..... | 63 |
|-----------------------------|----|

Chapitre 03 : La certification et la mise en place du SMQ au sein de Trans Canal centre.....65

| | |
|-------------------------------|----|
| Introduction du chapitre..... | 65 |
|-------------------------------|----|

Section 1: Présentation de Trans Canal Centre.....66

| | |
|---|----------------------------------|
| 1. Présentation de l'entreprise Trans Canal Centre | Erreur ! Signet non défini. |
| 2. Les activités de Trans Canal Centre |Erreur ! Signet non défini. |
| 3. L'organisation de Trans Canal Centre..... | Erreur ! Signet non défini. |
| 3.1. L'organigramme de Trans Canal Centre | 68 |
| 3.2. Les missions des structures | 68 |
| 3.3. Organisation qualité de Trans Canal Centre | 70 |
| 3.4. Les missions de l'organisation qualité de Trans Canal Centre | 71 |
| 4. Le potentiel humain de Trans Canal Centre |Erreur ! Signet non défini. |

**Section 02 : La certification et mise en place du SMQ dans Trans Canal Centre
.....Erreur ! Signet non défini.**

| | |
|---|-----------------------------|
| 1. La mise en place du système management de la qualité | Erreur ! Signet non défini. |
| 1.1. La documentation qualité | 73 |
| 1.1.1. La politique qualité de Trans Canal Centre | 74 |
| 1.1.2. Le manuel qualité | 75 |
| 1.1.3. Les processus | 75 |
| 1.1.4. Les procédures | 76 |
| 1.1.5. Les instructions de travail | 76 |
| 1.2. La procédure de maitrise des documents | 76 |
| 1.3. La procédure de maitrise des enregistrements | 77 |
| 1.4. Responsabilité de la direction | 77 |
| 1.4.1. Engagement de la direction | 77 |
| 1.5. Organisation de l'écoute client | 77 |
| 1.5.1. Au niveau de la direction générale | 78 |
| 1.5.2. Au niveau de la direction commerciale et les directions des unités | 78 |
| 1.6. Management des ressources | 78 |
| 1.6.1. Mise à disposition des ressources | 78 |
| 1.6.2. Ressources humaines | 78 |
| 1.6.2.1. Formation | 79 |

| | |
|--|------------------------------------|
| 1.6.2.2. Entretien d'évaluation | 79 |
| 1.6.3. Infrastructures | 79 |
| 1.6.4. Environnement de travail | 80 |
| 1.7. Réalisation produit | 80 |
| 1.7.1. Planification de réalisation du produit | 80 |
| 1.7.2. Processus relatifs aux clients | 81 |
| 1.7.3. Achats :..... | 81 |
| 1.7.4. Production et préparation du produit | 82 |
| 1.7.5. Validation des processus de production et de préparation du service | 82 |
| 1.7.5.1. Contrôle à la réception | 83 |
| 1.7.5.2. Contrôle en cours de fabrication | 83 |
| 1.7.5.3. Contrôle final | 83 |
| 1.7.5.4. Enregistrement | 83 |
| 1.7.6. Identification et Traçabilité | 83 |
| 1.7.6.1. L'identification du produit | 83 |
| 1.7.6.2. Traçabilité du produit | 84 |
| 1.7.7. Propriété du client | 84 |
| 1.7.8. Préservation du produit | 84 |
| 1.7.9. Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure | 84 |
| 1.8. Mesures, analyses et améliorations | 84 |
| 1.8.1. La satisfaction client | 85 |
| 1.8.2. Les audits | 85 |
| 1.8.3. Surveillance et mesure des processus | 85 |
| 1.8.4. Surveillance et mesure des produits | 86 |
| 1.8.5. Maîtrise des produits non conformes | 86 |
| 1.8.6. Fournisseurs et sous-traitant | 86 |
| 1.8.7. Amélioration continue | 86 |
| 1.8.8. Actions correctives | 87 |
| 1.8.9. Actions préventives | 87 |
| 2. La certification du système management de la qualité de Trans Canal | |
| Centre | Erreur ! Signet non défini. |
| 2.1. Les enjeux de la certification de Trans Canal Centre | 87 |
| 2.1.1. Les clients prennent le pouvoir | 88 |
| 2.1.2. La concurrence se durcit | 88 |
| 2.1.3. Le changement devient incessant | 88 |
| 2.2. La préparation de Trans Canal Centre a la certification | 88 |
| 2.2.1. La conduite de changement pour la certification de l'entreprise | 88 |
| 2.2.2. Le choix de référentiel | 89 |
| 2.2.3. La création d'un comité de pilotage | 89 |
| 2.2.4. La communication | 89 |
| 2.2.5. Sensibiliser et former le personnel | 89 |
| 2.2.6. Le Choix d'un conseiller | 90 |
| 2.2.7. La réalisation d'un état des lieux | 90 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.3. | Vérification de la mise en œuvre et l'amélioration continue | 90 |
| 2.4. | Choisir l'organisme certificateur | 90 |
| 2.5. | Demande de certification | 90 |
| 2.6. | Préparation de l'audit et examen de la documentation | 91 |
| 2.7. | Visite préliminaire | 91 |
| 2.8. | Audit de certification | 91 |
| 2.9. | Rapport d'audit | 92 |
| 2.10. | Dossier de certification | 92 |
| 2.11. | Certification | 92 |
| 2.12. | Les visites de surveillance et le renouvellement du certificat | 93 |

Section3 : Le cadre méthodologique.....Erreur ! Signet non défini.

| | | |
|----------|-------------------------------------|-----------------------------|
| 1. | Objectifs de l'enquête | Erreur ! Signet non défini. |
| 2. | Le type de l'enquête | Erreur ! Signet non défini. |
| 2.1. | Instrument de recherche | 95 |
| 2.2. | L'échantillon de notre étude | 95 |
| 2.3. | Structure du questionnaire | 95 |
| 2.3.1. | Les questions ouvertes | 95 |
| 2.3.2. | Les questions fermées | 95 |
| 2.3.2.1. | La question dichotomique | 96 |
| 2.3.2.2. | La question à choix multiples | 96 |
| 3. | Déroulement de l'enquête | Erreur ! Signet non défini. |
| 3.1. | Présentation du questionnaire | 96 |
| 3.2. | Collecte des données | 96 |

Section 04 : Analyse et discussion des résultats de l'étude .. Erreur ! Signet non défini.

| | | |
|----|---|-----------------------------|
| 1. | Caractéristique de l'échantillon | Erreur ! Signet non défini. |
| 2. | Perception et appréciation des enquêtés par rapport au SMQ au sein de Trans Canal Centre..... | Erreur ! Signet non défini. |
| 3. | Appréciation des enquêtés de l'environnement interne et externe après l'application du MQ | Erreur ! Signet non défini. |
| 4. | Perception par rapport à la certification..... | Erreur ! Signet non défini. |

Conclusion du chapitre.....115

Conclusion générale

Erreur ! Signet non défini.

Bibliographie

Annexes

Tables des matières

